
DIPLOMARBEIT

Ing. Bernhard Bohusch

**Vorbereitung des
internationalen Markteintritts
eines mittelständischen
Unternehmens - dargestellt
am Beispiel Brasiliens**

Mittweida, 2013

DIPLOMARBEIT

Vorbereitung des internationalen Markteintritts eines mittelständischen Unternehmens - dargestellt am Beispiel Brasiliens

Autor:

Ing. Bernhard Bohusch

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW09w2VA

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

Einreichung:

Mittweida, 03.04.2013

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2013

DIPLOMA THESIS

Preparation for the international market entry of a medium-sized company - illustrated on the example of Brazil

author:

Ing. Bernhard Bohusch

course of studies:

Business Administration and Engineering

seminar group:

KW09w2VA

first examiner:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

second examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

submission:

Mittweida, 03.04.2013

defence/evaluation:

Mittweida, 2013

Bibliografische Beschreibung:

Bohusch, Bernhard:

Vorbereitung des internationalen Markteintritts eines mittelständischen Unternehmens - dargestellt am Beispiel Brasiliens. - 2013. - XXVIII, 95, V S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2013

Referat:

Die vorliegende Diplomarbeit befasst sich mit der methodischen Vorbereitung des Auslandsengagements eines mittelständischen Unternehmens. Nach der Darstellung der Gründe, die zur Internationalisierung führen, liegt das Hauptaugenmerk der Arbeit auf der akkuraten und methodischen Vorbereitung des internationalen Markteintritts, um möglichst kosten- und ressourcenoptimal vorzugehen und die Risiken zu minimieren. In weiterer Folge wird die Umsetzung des Markteintritts beschrieben. Die Internationalisierungsoffensive wird am Beispiel Brasiliens dargestellt, da dieses Land aufgrund seiner aktuellen wirtschaftlichen und geopolitischen Situation immer mehr an internationaler Bedeutung gewinnt, im speziellen für produzierende Unternehmen sowie als bedeutungsvoller Absatzmarkt.

Inhalt

Inhalt	I
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung	6
1.3 Methodisches Vorgehen.....	7
2 Einordnung und Abgrenzung des Begriffs des internationalen Markteintritts	9
2.1 Definition des Begriffs des internationalen Markteintritts.....	9
2.2 Markteintrittsformen.....	10
2.3 Bedeutung der Markteintrittsformen	11
3 Definition und Darstellung mittelständischer Unternehmen	15
3.1 Definition mittelständischer Unternehmen.....	15
3.2 Bedeutung mittelständischer Unternehmen für die Wirtschaft.....	16
3.3 Bedeutung einer methodischen Vorgehensweise für mittelständische Unternehmen	17
4 Internationalisierungsgrundlagen mittelständischer Unternehmen	19
4.1 Ziele der Internationalisierung mittelständischer Unternehmen.....	24
4.2 Strategien der Internationalisierung mittelständischer Unternehmen	30
4.3 Kriterien für die Auswahl der Markteintritts- und Marktbearbeitungsform	34
4.4 Chancen und Risiken der Internationalisierung mittelständischer Unternehmen	37
4.5 Erfolgsfaktoren und -potentiale der Internationalisierung mittelständischer Unternehmen	40
4.6 Ressourcen für die Internationalisierung mittelständischer Unternehmen...	42

5	Bestimmung des Ziellandes für die Internationalisierung	45
5.1	Informationen über Auslandsmärkte als Grundlage für die Internationalisierung	45
5.2	Kriterien zur Festlegung der Zielmarktstrategie	46
5.3	Verfahren der Zielmarktselektion	48
6	Analyse der marktrelevanten Kriterien Brasiliens	53
6.1	Historische Entwicklung Brasiliens.....	55
6.1.1	Kolonialzeit	55
6.1.2	Kaiserreich.....	56
6.1.3	Republik.....	57
6.1.4	Militärdiktatur	57
6.1.5	Demokratie	58
6.2	Geographie und Demographie Brasiliens	58
6.2.1	Geographie.....	59
6.2.2	Klima.....	60
6.2.3	Rohstoffvorkommen.....	61
6.2.4	Demographie	62
6.2.5	Ethnische Gruppen	64
6.3	Politische und rechtliche Bedingungen Brasiliens.....	65
6.3.1	Politische Bedingungen	66
6.3.2	Rechtliche Bedingungen.....	67
6.3.3	Firmengründung	68
6.3.4	Unternehmenskauf	68
6.3.5	Gewerblicher Rechtsschutz	69
6.4	Wirtschaft, Infrastruktur und Wettbewerb in Brasilien	69
6.4.1	Ökonomischen Daten	70
6.4.2	Geographische Verteilung der wirtschaftlichen Aktivitäten	71
6.4.3	Arbeitsmarkt.....	73
6.4.4	Infrastruktur	73
6.4.5	Wettbewerbssituation	75
7	Planung und Durchführung des Markteintritts in Brasilien	77
7.1	Auswertung der Kriterien.....	77
7.2	Festlegung des Standortes	82
7.3	Festlegung der Markteintrittsform	84
7.4	Finanzierung der Internationalisierung.....	85
7.4.1	Kapitalbedarfs- und Finanzplanung	86
7.4.2	Möglichkeiten der Finanzierung.....	87

Inhalt	III
7.4.3 Absicherung der Investition	89
8 Schluss	91
8.1 Ergebnisse	92
8.2 Maßnahmen	93
8.3 Konsequenzen	95
Literaturverzeichnis	XI
Anhang.....	XXIX
Selbstständigkeitserklärung	XXXV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Maßnahmen zur Liberalisierung bzw. Restriktion des Welthandels ...	3
Abbildung 2: Das Bruttoinlandsprodukt Brasiliens von 2004-2013	5
Abbildung 3: Das methodische Vorgehen in der Diplomarbeit	7
Abbildung 4: Ressourcenbeanspruchung der Internationalisierungsformen	10
Abbildung 5: Bedeutung der Internationalisierungsformen	11
Abbildung 6: Ausländische Direktinvestitionen 2002-2014	12
Abbildung 7: Ausländische Direktinvestitionen 2002-2014	13
Abbildung 8: Die fünf Schritte zur Internationalisierung	19
Abbildung 9: Fragen der Internationalisierungsstrategien	21
Abbildung 10: Wasserfallstrategie	22
Abbildung 11: Sprinklerstrategie	23
Abbildung 12: Volumen der weltweiten Sachgüterexporte 2000-2012	27
Abbildung 13: Österreichs Direktinvestitionen im Verhältnis zum BIP	28
Abbildung 14: Vergleich der Arbeitskosten in der EU	29
Abbildung 15: Die strategischen Unternehmensausrichtungen	34
Abbildung 16: Markteintrittsformen	35
Abbildung 17: Umfrage zu Chancen und Risiken der Globalisierung	38
Abbildung 18: STEP-Faktoren	41
Abbildung 19: Konzentrations- und Diversifikationsstrategie	47

Abbildungsverzeichnis	V
Abbildung 20: Stufenweises Vorgehen im Rahmen der Zielmarktselektion	49
Abbildung 21: Zusammenspiel der Zielmarkstrategien	51
Abbildung 22: Die Politische Landkarte Brasiliens	59
Abbildung 23: Temperatur und Niederschlag in Brasilien	61
Abbildung 24: Die Bodenschätze und Industrie Brasiliens	62
Abbildung 25: Die Alterspyramide Brasiliens nach Geschlechtern.....	63
Abbildung 26: Die Bevölkerungsdichte Brasiliens	64
Abbildung 27: Die ethnischen Bevölkerungsgruppen Brasiliens 2006	65
Abbildung 28: Die Regionen Brasiliens	67
Abbildung 29: Die Einfuhren nach Brasilien 2011	71
Abbildung 30: Die Ausfuhren aus Brasilien 2011	71
Abbildung 31: Die wirtschaftlichen Aktivitäten Brasiliens	72
Abbildung 32: Brasiliens Infrastrukturausgaben nach Sektoren (in BRL Mrd.).....	74
Abbildung 33: Das Fünf-Kräfte-Modell von Porter.....	75
Abbildung 34: Chancen-Matrix	78
Abbildung 35: Gefahren-Matrix	78
Abbildung 36 : Checkliste zur Stärken-Schwächen-Analyse	79
Abbildung 37: Matrix mit Handlungsempfehlungen	79

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Pro-aktive und reaktive Internationalisierungsmotive	26
Tabelle 2: Kriterien der Marktsegmentierung	51
Tabelle 3: SWOT-Analyse des brasilianischen Marktes	81
Tabelle 4: Regionale Verteilung der Bevölkerung Brasiliens 2010	82
Tabelle 5: Einkommensmasse in den Metropolen Brasiliens 2011	83
Tabelle 6: Grundstruktur eines Finanzplans	87

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
AWS	Austria Wirtschaftsservice
Bd.	Band
BERI	Business Environment Risk Index
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BRL	Brasilianischer Real
bzw.	beziehungsweise
C	Celsius
ca.	circa
cm	Zentimeter
d.h.	das heißt
DI	Direktinvestitionen
EIB	Europäische Investitionsbank
EPRG	Ethnozentrisch, Polyzentrisch, Regiozentrisch, Geozentrisch
ERP	European Recovery Program
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EUR	Euro
evtl.	eventuell
F	Fahrenheit

F. A.	Friedrich Arnold
F&E	Forschung und Entwicklung
FAU	Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
f.	folgende
ff.	fort folgende
FDI	Foreign Direct Investment
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HBR	Harvard Business Review
HCN	Home Country Nationals
Hrsg.	Herausgeber
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (Brasilianisches Geografie und Statistik Institut)
IBM	International Business Machines
IfM	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
IHK	Industrie und Handelskammer
IMF	International Monetary Fund
IMIS	Institut für Migrationsforschung und Interkulturelle Studien der Universität Osnabrück
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Staatliches Institut für Geistiges Eigentum)
IT	Information Technology
IWF	Internationaler Währungsfonds
IWIM	Institut für Weltwirtschaft und Internationales Management
JV	Joint Venture
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau

KMU	Klein- und Mittelunternehmen
LKW	Lastkraftwagen
Ltda.	Sociedade Limitada (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)
M&A	Mergers & Acquisitions
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul (Gemeinsamer Markt des Südens)
MIGA	Multilateral Investment Guarantee Agency
MNE	Multinational Enterprise
Mrd.	Milliarden
NAFTA	North American Free Trade Agreement
OeKB	Österreichische Kontrollbank
OeNB	Österreichische Nationalbank
o.g.	oben genannt
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento (Programm zur Wachstumsbeschleunigung)
PCN	Parent Country Nationals
PT	Partido dos Trabalhadores (Arbeiterpartei)
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SA	Sociedade Anônima (Aktiengesellschaft)
sog.	sogenannt
STEP	Social, Technological, Economic, Political
STEP-L	Social, Technological, Economic, Political, Legal
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TNC	Transnational Corporation
u.a.	unter anderem

UGB	Unternehmensgesetzbuch
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
US	United States
USA	United States of America
USD	United States Dollar
v. Chr.	vor Christus
Vgl.	Vergleiche
Vol.	Volume
VR	Volksrepublik
WIR	World Investment Report
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
WTO	World Trade Organisation
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die zunehmende Internationalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten gewann in der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg immer mehr an Bedeutung. Dieser anhaltende Trend stellt Unternehmen vor neue Voraussetzungen.¹

In jüngster Zeit gab es wiederum Entwicklungen, deren Auswirkungen sich hemmend auf die Globalisierung auswirkten. Die weltweite Banken- und Finanzkrise des Jahres 2008 und die derzeitige Schuldenkrise machten deutlich, dass Vorgänge auf den internationalen Finanzmärkten sich nicht nur massiv auf die Finanzinstitute auswirkten, sondern auch Einfluss auf Teile realwirtschaftlicher Bereiche hatten. Die Finanzkrise 2008 führte letztlich in vielen Ländern zur schwersten Rezession nach dem zweiten Weltkrieg. Gezielte staatliche Rettungsaktionen und Programme zur Belebung der Konjunktur treiben sogar manche Staaten an den Rand des Staatsbankrotts.² Mitunter aus diesen Faktoren entstand die derzeitige Schuldenkrise. Diese jüngsten Entwicklungen führten zu einer verhaltenen Investitionsbereitschaft der Unternehmen, was natürlich auch Auswirkungen auf die Auslandsinvestitionen zur Folge hat.

Trotz dieser die Investitionsbereitschaft hemmenden Vorkommnisse sind die Globalisierung und Internationalisierung der Weltwirtschaft nach wie vor eminent wichtige Faktoren für die Entwicklung und Expansion von Unternehmen. Gerade im letzten Jahrzehnt sind verstärkt neue, sehr erfolgreiche Wettbewerber aus Schwellenländern wie z.B. Südkorea, Taiwan oder Singapur aufgekommen, und weltweit operierende Unternehmen aus Japan und anderen Industrienationen zeigen zunehmend Präsenz auf den mitteleuropäischen Märkten. Letztlich werden europäische Unternehmen durch diesen intensiven und aggressiven Verdrängungswettbewerb auf den lokalen europäischen Märkten dazu gezwungen, sich mittel- und langfristig auf den Eintritt in neue Märkte vorzubereiten, um weiteres Wachstum und den Fortbestand der Aktivitäten langfristig zu sichern. Die verstärkte Globalisierung ist der wesentliche Anlass für

¹ Vgl. Perlit, Manfred: Internationales Management, 5. Auflage, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart 2004, S. 1.

² Vgl. Michler, Albert F.; Smeets, Heinz D.: Die aktuelle Finanzkrise - Bestandsaufnahme und Lehren für die Zukunft, in: Schriften zu Ordnungsfragen der Wirtschaft, Bd. 93, Stuttgart 2011, S. 4.

Unternehmen, sich zunehmend und systematisch auf die Ausweitung auf internationale Märkte vorzubereiten.³

Mit der Globalisierung begann der Prozess der internationalen Verflechtung von verschiedensten Bereichen wie Wirtschaft, Politik, Kultur, Umwelt und Kommunikation.⁴ Der Zusammenbruch des Kommunismus in den osteuropäischen Staaten und der Sowjetunion und die völlige ökonomische Neuorientierung der Volksrepublik (VR) China sind Beispiele für diese Veränderungen. Es sind große einheitliche Wirtschaftsblöcke wie der EU-Binnenmarkt, die Nordamerika-Zone (NAFTA), die ASEAN-Staaten und die MERCOSUL-Staaten entstanden.⁵ Diese Verdichtung der globalen Beziehungen erfolgt auf der Ebene von Individuen, Gesellschaften, Institutionen und Staaten. Zu den wesentlichen Ursachen dieses Prozesses zählen der technische Fortschritt vor allem in den Sektoren der Kommunikation, Information und des Transportes sowie die politische Entscheidung zur Liberalisierung des Welthandels.⁶ Allerdings stellten UNCTAD-Berichte seit 2001 eine stringendere Politik für Investitionen fest. Erst seit kurzem setzt sich der Trend zur kontinuierlichen Liberalisierung und zum Abbau von Investitionsrestriktionen wieder fort. Es wäre aber noch verfrüht, eine nachhaltige Trendumkehr der weniger freundlichen Investitionspolitik der Jahre zuvor festzustellen. Die Anzahl der eingeführten Maßnahmen zur Restriktion bzw. zur Liberalisierung der Investitionen verteilt sich in ähnlicher Form auf die Industrienationen, Schwellenländer und Entwicklungsländer.⁷

Volkswirtschaften treffen in regelmäßigen Abständen wirtschaftspolitische Maßnahmen, welche die Investitionstätigkeit beeinflussen. Die nachfolgende Abbildung zeigt in graphischer Form eine Gegenüberstellung der Maßnahmen, welche zu einer Liberalisierung bzw. zu Restriktionen des Welthandels in den Jahren 2000 bis 2011 geführt haben. Im Jahr 2011 haben zumindest 44 der untersuchten Länder solche Maßnahmen getroffen.

³ Vgl. Jung, Hyun: Erschließung ausländischer Märkte für mittelständische Unternehmen der Schloss- und Beschlagsindustrie anhand des Praxisbeispiels auf dem australischen Markt, Diplomica Verlag, Hamburg 2010, S. 7 f.

⁴ Vgl. Baßeler, Ulrich; Heinrich, Jürgen; Utecht, Burkhard: Grundlagen und Probleme der Volkswirtschaft, 19. Auflage, Schäfer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010, S. 588 f.

⁵ Vgl. Perlit, Manfred: Internationales Management, 5. Auflage, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart 2004, S. 1.

⁶ Vgl. Velesco, Serge: Internationales Management - Internationalisierung versus Globalisierung, S. 3.

⁷ Vgl. UNCTAD, World Investment Report 2012, Genf 2012, S. 76.

Figure III.1. National regulatory changes, 2000–2011 (Per cent)

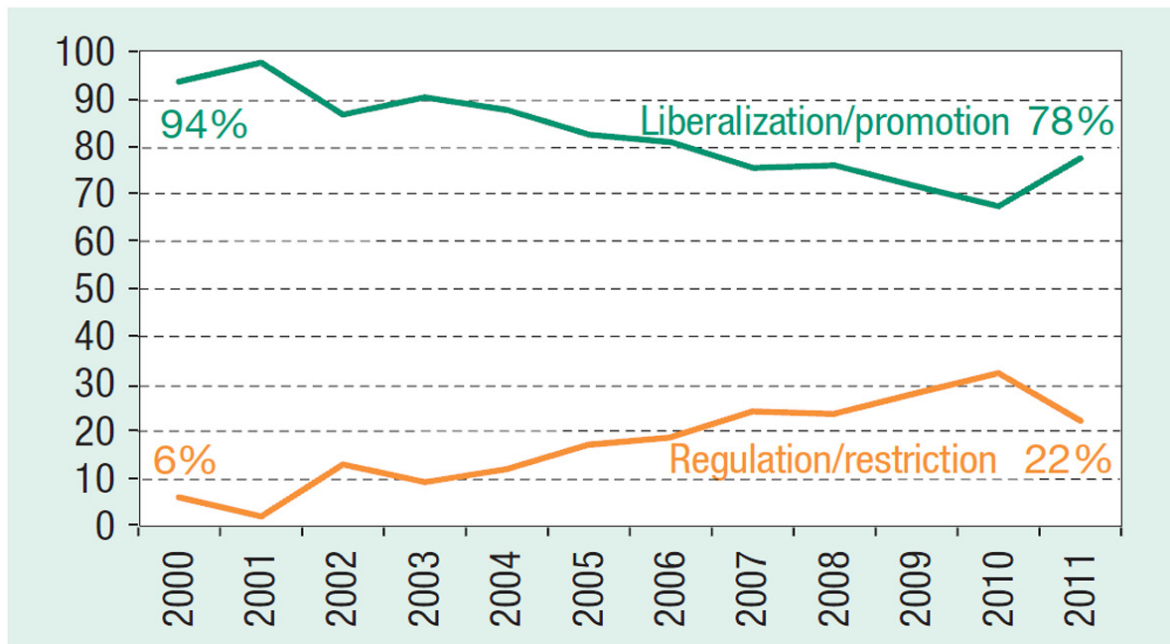


Abbildung 1: Maßnahmen zur Liberalisierung bzw. Restriktion des Welthandels⁸

Die oben aufgelisteten Faktoren, welche die Globalisierung und die Internationalisierung begünstigten, führten zu einer kontinuierlichen Ausweitung der internationalen Vernetzung von Volkswirtschaften und veranlassen viele Unternehmen, sich international bzw. multinational aufzustellen.

Anfangs war der Prozess der Internationalisierung den großen Unternehmen in Industrienationen vorbehalten, mittlerweile hat die Globalisierung ein Stadium erreicht, in dem immer mehr Klein- und Mittelunternehmen (KMU) und auch Unternehmen in Entwicklungsländern an diesem Prozess aktiv teilnehmen, sei es als Konsumenten, als Produzenten oder als Rohstofflieferanten.

Mittelständische Unternehmen sind aufgrund ihrer Leistungsfähigkeit und Konzentration auf Kernkompetenzen das Rückgrat der mitteleuropäischen Wirtschaft.⁹ Oftmals konzentrieren diese Unternehmen ihre Ressourcen aber auf das Erzielen einer höheren Marktdurchdringung und nicht auf den Eintritt in neue potentielle Märkte. Dies obwohl die bestehenden angestammten Märkte häufig

⁸ UNCTAD, World Investment Report 2012, Genf 2012, S. 76.

⁹ Vgl. Toifl, Georg: Mittelstand - Rückgrat der Wirtschaft, online im Internet: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=650210&dstdid=5295.

stark unter Druck sind und seit einigen Jahren einer Stagnation oder sogar einem negativen Wachstum unterliegen.¹⁰

Naturgemäß haben KMU die Großunternehmen in ihrer internationalen Aufstellung und Präsenz noch nicht eingeholt. KMU müssen bei der Internationalisierung ressourcenbedingt teilweise auf andere Strategien zurückgreifen als es Großunternehmen können. Oftmals müssen KMU weniger kapital- und investitionsintensive Vorgehensweisen und Instrumente einsetzen, als sie Großunternehmen zur Verfügung stehen. Aber nicht nur die finanziellen und personellen Ressourcen der KMU sind knapper, normalerweise besitzen KMU auch weniger Erfahrungen mit dem Engagement in ausländischen Märkten, auf welche sie zurückgreifen könnten.¹¹

Oftmals werden die Vorbereitungs-, Planungs- und Entscheidungsphase eines Auslandengagements vernachlässigt, wodurch es dazu kommen kann, dass sich die Erwartungen an einen internationalen Markteintritt nicht einstellen oder die budgetierten Kosten überschritten werden. Die Erfolgsaussichten dieser Unterfangen können deutlich erhöht werden, indem einer professionellen Vorbereitung hohe Priorität beigemessen wird.

Die methodische Planung und die Auswahl einer geeigneten Strategie für die Internationalisierung stellen die wichtigsten Entscheidungen des Unternehmens bei der Vorbereitung eines Auslandsengagements dar. Die Durchleuchtung dieser Aspekte wird auch eines der Hauptanliegen dieser Diplomarbeit sein. Dies soll Unternehmen unterstützen und einen Leitfaden für die Vorbereitung eines internationalen Markteintritts entwickeln.¹² Die Analysen in dieser Diplomarbeit stützen sich auf zahlreiche Fachbücher und wissenschaftliche Arbeiten sowie auf die persönlichen Berufserfahrungen des Autors.

Im Zusammenhang dieser Diplomarbeit wird Brasilien als Anwendungsbeispiel herangezogen. Brasilien ist im Kontext eines internationalen Markteintritts von großem Interesse, weil das Land mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate des Bruttoinlandsproduktes (BIP) von fast 4,3% in den letzten Jahren zu den dynamisch wachsenden Volkswirtschaften gehört. Im Jahr 2011 hat Brasilien

¹⁰ Vgl. Meffert, Heribert: Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel - Retrospektive und Perspektiven des Marketing, Gabler Verlag, Wiesbaden 1999, S. 32 ff.

¹¹ Vgl. Backes-Gellner, Uschi; Freund, Werner; Kay, Rosemarie; Kranzusch, Peter: Schriften zur Mittelstandsforschung, Wettbewerbsfaktor Fachkräfte, online im Internet: <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/85-NF.pdf>.

¹² Vgl. Hellmann, Andreas: Methodik zur Vorbereitung eines internationalen Markteintritts, Diplomica Verlag, Hamburg 2006, S. 7.

Großbritannien überholt und ist nun mit einem BIP von 2,52 Billionen US-Dollar die sechstgrößte Volkswirtschaft der Welt.¹³

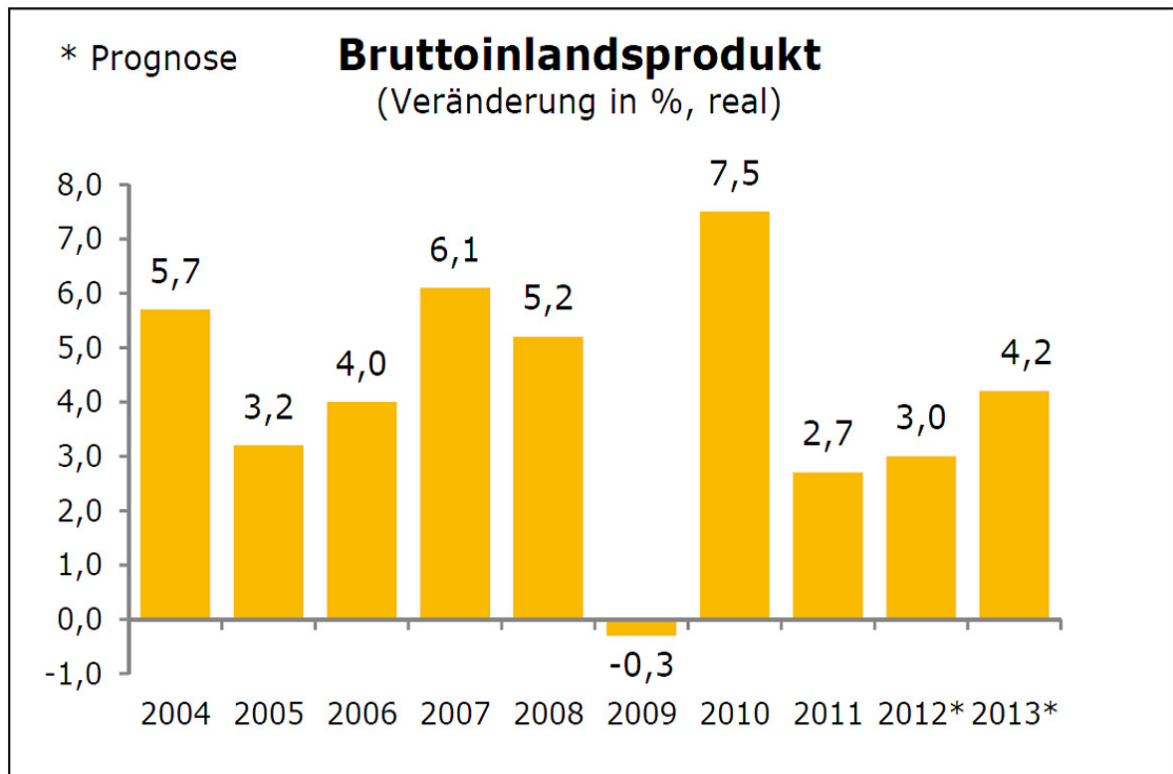


Abbildung 2: Das Bruttoinlandsprodukt Brasiliens von 2004-2013¹⁴

Die Demographie Brasiliens begünstigt diese Entwicklung. Von den über 203 Millionen Einwohnern gehören 67% der produktiven Altersschicht der 15 bis 64 jährigen an.¹⁵

Auch die politischen Bedingungen in Brasilien sind für diesen Trend favorabel, das Land ist eine stabile präsidentiale Republik, in der eine weitestgehend freie Marktwirtschaft vorherrscht.

¹³ Vgl. Baettig, Roger: Brasilien überholt Großbritannien, online im Internet: <http://de.ibtimes.com/articles/25419/20120306/wirtschaft-brasilien-berholt-gro-britannien.htm>.

¹⁴ Germany Trade & Invest: Wirtschaftsdaten Kompakt - Brasilien, Bonn 2012, online im Internet: http://ahk.de/fileadmin/ahk_ahk/GTal/brasilien.pdf.

¹⁵ Vgl. Oppermann, Klaus: Die Welt im Bild, Demographie Brasilien, 2011, online im Internet: http://www.ipicture.de/daten/demographie_brasilien.html.

Demgegenüber sind erhebliche Unterschiede mancher brasilianischer Umweltbedingungen, speziell der kulturellen und rechtlichen, zu den mitteleuropäischen festzustellen. Dies verdeutlicht abermals die Notwendigkeit einer sorgfältigen Planung und Vorbereitung eines Markteintritts in Brasilien.

Diese Diplomarbeit soll durch die Vermittlung eines Gesamtüberblickes der brasilianischen Charakteristiken dabei helfen, das Land zu verstehen, und sie soll die Besonderheiten eines Markteintrittes in Brasilien aufzeigen.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, die notwendigen Vorbereitungen sowie die Planung und Durchführung eines internationalen Markteintritts zu beleuchten.

Zuallererst wird der Begriff des internationalen Markteintritts erklärt und abgegrenzt. In weiterer Folge erfolgt die Definition und Darstellung mittelständischer Unternehmen. Dies soll der eindeutigen Abgrenzung und Einordnung des untersuchten Themenbereiches dienen.

Um die Vorbereitungen eines internationalen Markteintritts darzulegen, werden vorerst die Gründe und die Ziele für die Internationalisierung von Unternehmen aufgezeigt und untersucht. In der Folge werden die wichtigsten in der Praxis angewandten Methoden, Verfahren und Instrumente der Marktevaluierung, der Auswahl des Ziellandes und die Strategien des Markteintritts beleuchtet. Besondere Bedeutung kommt der Auswahl und der ausführlichen Darstellung der unterschiedlichen Marktbearbeitungsformen zu.¹⁶

Im Verlauf dieser Diplomarbeit werden die sich aus der Internationalisierung von Unternehmen ergebenden Chancen und Risiken dargestellt. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Beschreibung der nötigen Ressourcen für die gewählte Form der Internationalisierung.

Es soll beantwortet werden, welche gängigen Verfahren zur Bestimmung des Ziellandes für die Internationalisierung verbreitet sind, welche Kriterien hierfür relevant sind und welche Techniken in diesem Selektionsprozess Anwendung finden. Diese Thematik wird im Gesamtkontext mit dem Land Brasilien weiter vertieft.

In weiterer Folge wird das Land Brasilien mit seinen im Zusammenhang mit dieser Diplomarbeit relevanten Eigenheiten detailliert dargestellt. Dazu wird ein Bogen

¹⁶ Vgl. Macharzina, Klaus; Oesterle, Michael-Jörg: Handbuch internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven, Gabler Verlag, Wiesbaden 2002, S. 427.

von der historischen Entwicklung Brasiliens seit seiner Entdeckung zu den geographischen, klimatischen, topographischen, demographischen, ethnischen, infrastrukturellen, politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Eigenheiten und Rahmenbedingungen über die Wettbewerbssituation am brasilianischen Markt gespannt.

Am Beispiel Brasiliens wird der Frage nachgegangen, welcher Standort und welche Organisationsform bei einem Engagement zu wählen sind. Außerdem soll beantwortet werden, welcher Finanzierungsbedarf sich aus dem internationalen Markteintritt eines mittelständischen Unternehmens am brasilianischen Markt ergibt.

Darüber hinaus wird angedeutet, mit welchen Konsequenzen gerechnet werden kann, wenn die Vorbereitungen auf den Markteintritt nicht entsprechend sorgfältig erfolgen.

1.3 Methodisches Vorgehen

Der Leser wird im Hauptteil dieser Diplomarbeit in mehreren Schritten an die Vorbereitung und an die Durchführung eines internationalen Markteintritts herangeführt.¹⁷ Diese Schritte sind in der folgenden Graphik übersichtlich dargestellt.

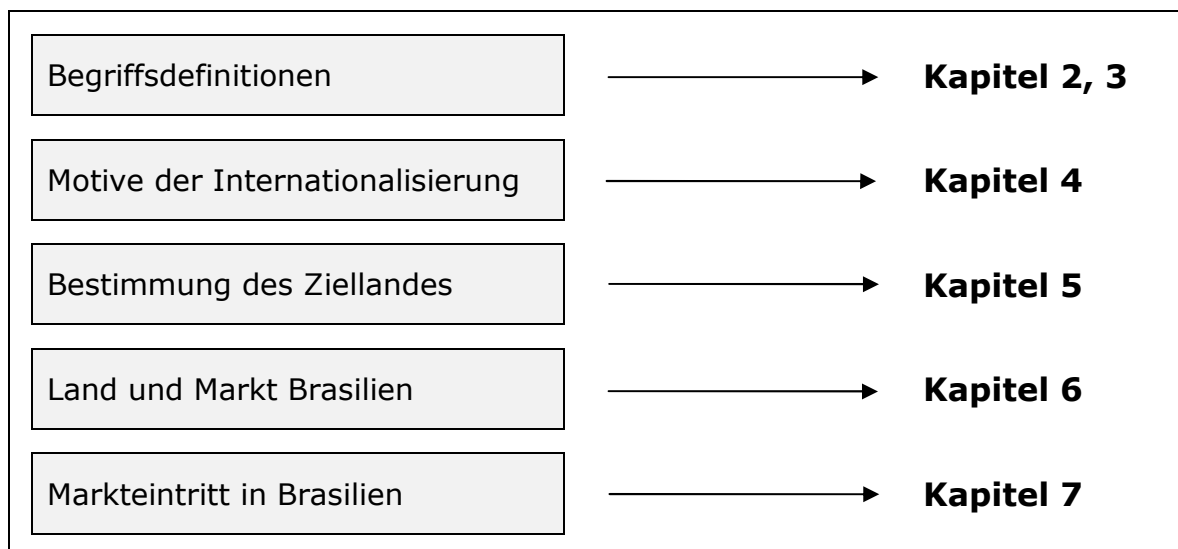


Abbildung 3: Das methodische Vorgehen in der Diplomarbeit

¹⁷ Vgl. Hellmann, Andreas: Methodik zur Vorbereitung eines internationalen Markteintritts, Diplomica Verlag, Hamburg 2006, S. 8.

In den Kapiteln 2 und 3 wird das Thema der Diplomarbeit vorerst in seine wichtigsten Begriffe (internationaler Markteintritt, mittelständische Unternehmen) zerlegt, diese werden abgegrenzt, definiert und charakterisiert.

In Kapitel 4 werden die Auslöser für die Internationalisierung von Unternehmen dargestellt. Die gängigsten Strategien, welche heute von Unternehmen angewandt werden, werden dargelegt und durchleuchtet. Im Zuge dessen werden die Gründe für die Notwendigkeit oder den Wunsch nach einer internationalen Expansion von Unternehmen einer genaueren Untersuchung unterzogen.

Kapitel 5 beschäftigt sich mit der Bestimmung des Ziellandes für eine Internationalisierungsoffensive eines Unternehmens. Es zeigt die Vorgehensweise von der Marktforschung bis zur Erstellung eines Business Plans für die untersuchten Märkte.

Kapitel 6 liefert eine detaillierte Analyse des Marktes Brasilien mit einer Darlegung der für Unternehmen im Zuge einer Internationalisierungsentscheidung relevanten Daten und Fakten.

In Kapitel 7 wird auf die spezifischen Facetten eines Eintritts in den brasilianischen Markt eingegangen. Im Besonderen werden die Auswirkungen der Entscheidungen auf die Standortwahl, die Wahl der geeigneten Organisationsform und den Finanzierungsbedarf dargelegt.

Der Schluss dieser Diplomarbeit fasst die wichtigsten Aspekte zusammen, bezieht Stellung zu den Ergebnissen und blickt auf diese kritisch zurück. Als Abrundung werden mögliche Konsequenzen bei einer Nicht-Einhaltung der Strategien und der Methodik zur Vorbereitung des internationalen Markteintrittes eines mittelständischen Unternehmens dargestellt.¹⁸

¹⁸ Vgl. Zinkner, Martin: Der Schluss einer Wissenschaftlichen Arbeit, 2009, online im Internet: <http://www.studieren.at/articles/493/1/Der-Schluss-einer-wissenschaftlichen-Arbeit/Seite1.html>.

2 Einordnung und Abgrenzung des Begriffs des internationalen Markteintritts

Der Begriff der Internationalisierung bezieht sich auf funktionsbereichsspezifische Themen des Absatzmarktes bzw. des Marketings und auf die funktionsbereichsübergreifende Ausdehnung der Aktionsmöglichkeiten eines Unternehmens in andere Länder. Die Internationalisierung auf Fragen des Absatzes oder des Marketings zu reduzieren wäre zu eng.¹⁹ Sie bezieht sich auch auf Fragen der Produktion, Finanzierung, Beschaffung, Forschung, Entwicklung etc. und somit auf das Unternehmen als Ganzes.²⁰

Grundsätzlich lassen sich Unternehmen bezüglich der Internationalität ihrer Aktivitäten in internationale und multinationale Unternehmen einteilen. Gemäß der Definition von Rugman ist ein internationales Unternehmen ein grenzüberschreitend wirtschaftlich tätiges Unternehmen, solange diese Auslandsaktivitäten zur Erreichung der Unternehmensziele von wesentlicher Bedeutung sind. Die Messung dieser Bedeutung ist allerdings umstritten. Hingegen ist ein multinationales Unternehmen, auch Multinational Enterprise (MNE) genannt, ein Unternehmen mit Produktionsstätten bzw. wesentlichen Geschäftsprozessen in mehr als zwei Ländern.²¹

2.1 Definition des Begriffs des internationalen Markteintritts

Eine eindeutige, schlüssige und allgemein gültige Definition zur Beurteilung des Internationalisierungsgrades eines Unternehmens ist aktuell nicht vorhanden. Wegen der Verschiedenartigkeit der Branchen und Unternehmen ist eine quantitative Einordnung schwierig.²²

¹⁹ Vgl. Schmidtchen, Dieter; Schmidt-Trenz, Hans-Jörg: Neue Institutionenökonomik internationaler Transaktionen, WiSt, Heft 4, 2003, S. 215 ff.

²⁰ Vgl. Porter, Michel E.: Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Campus Verlag, Frankfurt 1989, S. 192 ff.

²¹ Vgl. Rugman, Alan: The generalized double diamond approach to international competitiveness, Emerald Group Publishing, 1995, S. 82 ff.

²² Vgl. Dülfer, Eberhard: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, Oldenbourg Verlag, 6. Ausgabe, München 2001, S. 7 ff.

Der Begriff des internationalen Markteintritts kann auf folgende Art definiert werden: „An international market entry mode is an institutional arrangement that makes possible the entry of a company's products, technology, human skills, management, or other resources into a foreign country.“²³

2.2 Markteintrittsformen

Es gibt unterschiedliche Formen der Internationalisierung, d.h. des Eintritts von Unternehmen in ausländische Märkte. Die erste Unterscheidung erfolgt in „Non-Equity“-Markteintritt, wie z.B. Exporte, Lizenzierungen, strategische Allianzen, Vertragsproduktionen und Franchising und in „Equity“-Markteintrittsformen, wie etwa Joint Ventures (JV), Minderheitsbeteiligungen, Direktinvestitionen, Greenfield Investments oder auch Mergers & Akquisitionen (M&A).²⁴

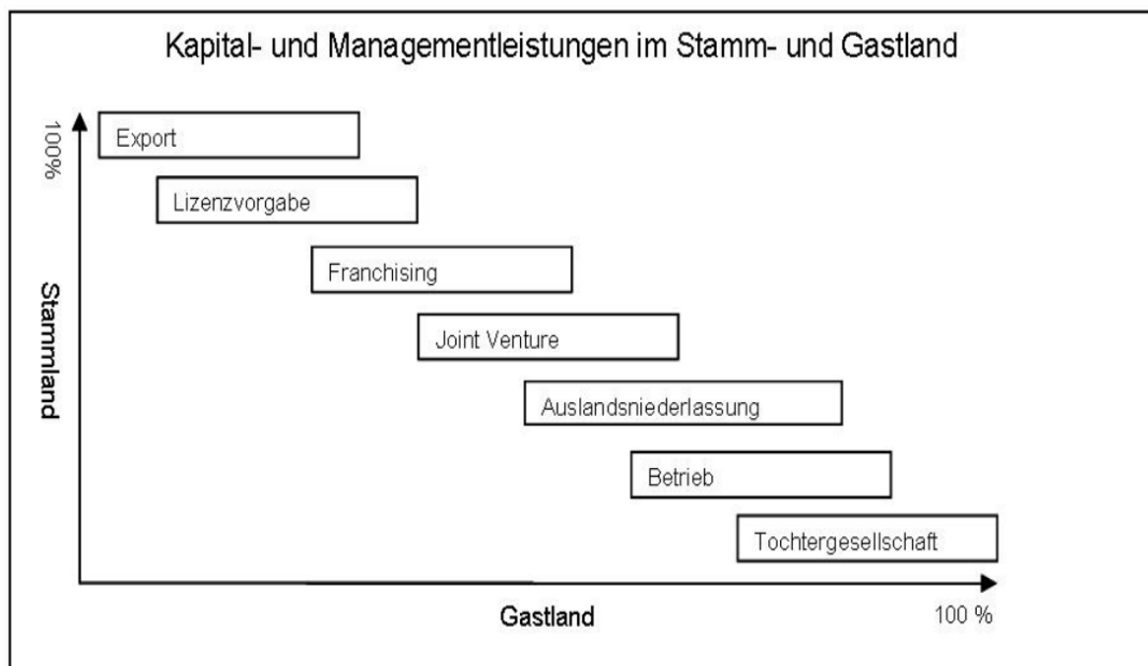


Abbildung 4: Ressourcenbeanspruchung der Internationalisierungsformen²⁵

²³ Vgl. Ellis, John; Williams, David: International Business Strategy, Financial Times, London 1995, S. 47.

²⁴ Vgl. Maurer, Ralf: Joint Ventures und Akquisitionen im Vergleich, Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 2009, S. 15.

²⁵ Strüngmann, Janina: Internationalisierungsprozesse von mittelständischen Unternehmen, Munich Business School, 2008.

Wie in der Abbildung dargestellt, unterscheiden sich die verschiedenen Markteintrittsformen in ihrer Kapital- und Personal-Ressourcenbeanspruchung im Stamm- und im Gastland. Je höher die Ressourcenbeanspruchung ist, desto höher sind wiederum die Integrationsvorteile, die Integrationsgeschwindigkeit und desto besser sind die Kontrollmöglichkeiten für das Stamm-Unternehmen. Beispiele für wichtige Kriterien bei der Auswahl der geeigneten Form der grenzüberschreitenden Tätigkeit sind die Ressourcenbeanspruchung, die Reversibilität, die Flexibilität, die Geschwindigkeit sowie die Kontrollmöglichkeit.²⁶

Eine detaillierte Darstellung der verschiedenen Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen und deren Vor- und Nachteile kann beispielsweise in Kutscher/Schmid nachgelesen werden.²⁷

2.3 Bedeutung der Markteintrittsformen

Die Abbildung zeigt, dass „Equity“-Markteintrittsformen an Bedeutung gewinnen.

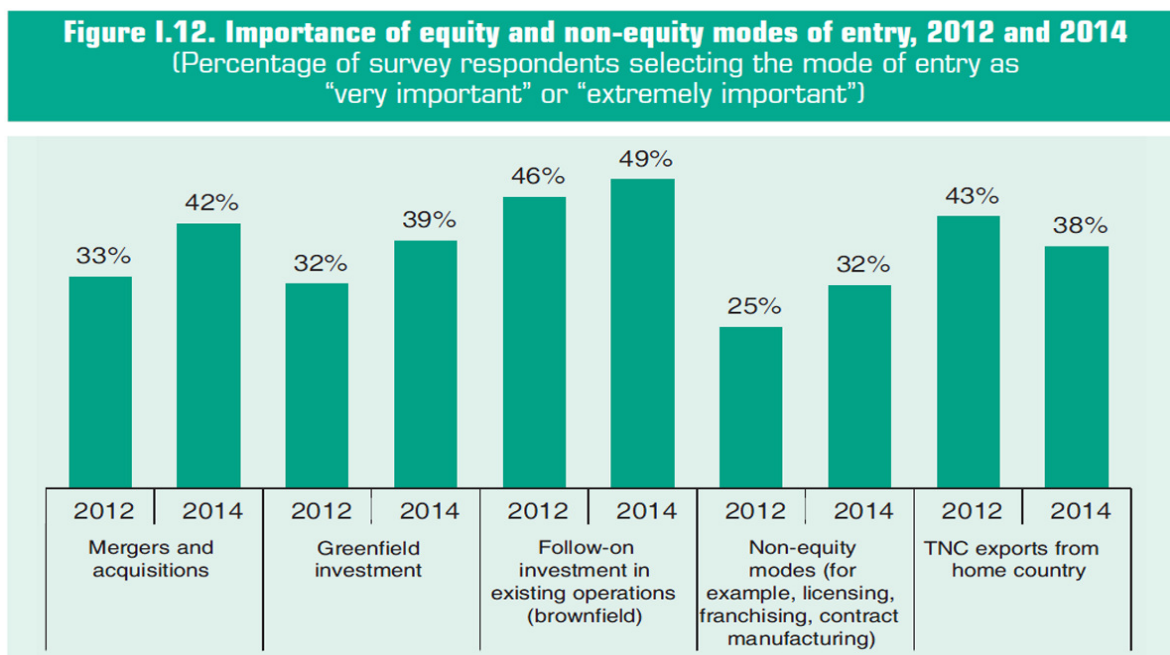


Abbildung 5: Bedeutung der Internationalisierungsformen²⁸

²⁶ Vgl. Kutscher, Michael; Schmid, Stefan: Internationales Management, 6. Auflage, Oldenbourg Verlag, München 2008, S. 903 ff.

²⁷ Vgl. ebenda, S. 820 ff.

²⁸ UNCTAD, World Investment Report 2012, Genf 2012, S. 54.

40% bis 50% der im Jahre 2011 im Zuge einer UNCTAD-Studie untersuchten Unternehmen geben an, dass „Equity“-Formen im Jahr 2014 für sie „sehr“ oder „extrem wichtig“ sein werden. Im Falle von M&A ist dieser Trend darauf zurückzuführen, dass potentielle Zielkandidaten, vor allem in Entwicklungs- und Schwellenländern, zur Verfügung stehen. Ebenso zeigt die Abbildung eine Steigerung der Bedeutung einiger „Non-Equity“-Markteintrittsformen.²⁹ Andererseits sinkt die Wichtigkeit von Exporten aus dem Heimmarkt der multinationalen Unternehmen. Diese Entwicklung ist auf eine kontinuierliche Ausweitung der komplexen globalen Produktionsnetzwerke, vor allem von global agierenden Unternehmungen, zurückzuführen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt, dass die globalen ausländischen Direktinvestitionen (Foreign Direct Investment - FDI) im Jahr 2011 wieder deutlich gestiegen sind und trotz der anhaltenden Auswirkungen der Finanzkrise 2008 zum ersten Mal wieder das Vorkrisenniveau der Jahre 2005-2007 überstiegen haben.

Figure I.9. Global FDI flows, 2002–2011, and projection for 2012–2014
(Billions of dollars)

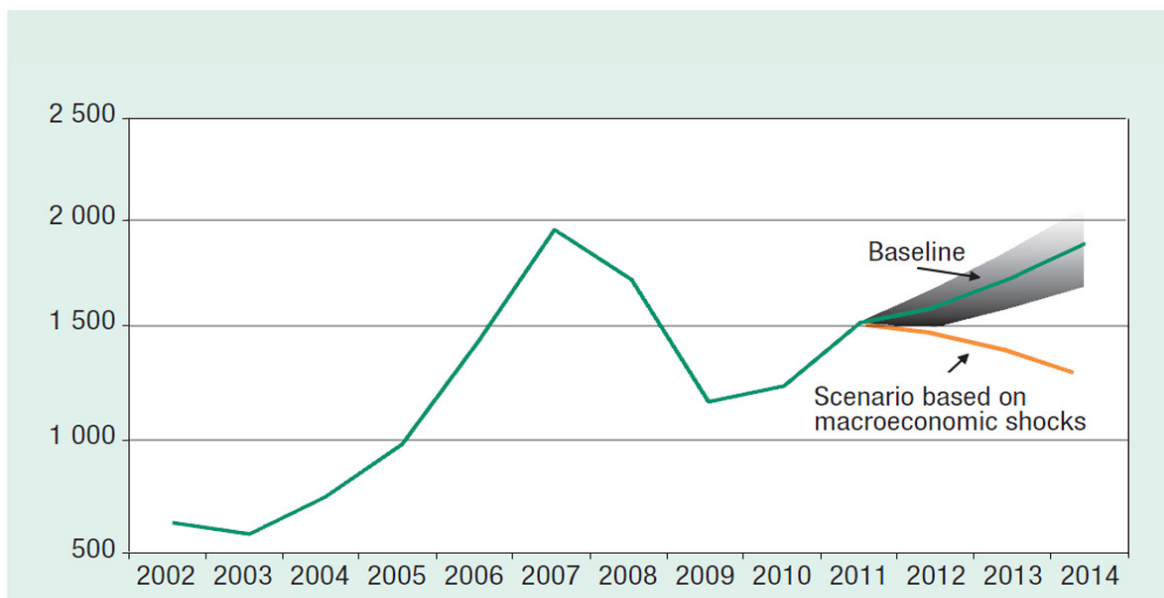


Abbildung 6: Ausländische Direktinvestitionen 2002-2014³⁰

²⁹ Vgl. UNCTAD, World Investment Report 2012, Genf 2012, S. 52 f.

³⁰ Ebenda, S. 51.

Das unsichere Weltwirtschaftsumfeld sowie die aktuell schwachen Wirtschaftswachstumskennzahlen der meisten Volkswirtschaften haben aber dazu geführt, dass sich dieser positive Trend im Jahr 2012 nicht fortgesetzt hat. Vor allem stellt die Krise der Eurozone nach wie vor die größte Bedrohung für die Weltwirtschaft dar. Diese Tendenz wird durch den globalen Anstieg der Energiepreise noch verstärkt. Die vorhergehende Abbildung zeigt auch die derzeit verhaltene Investitionsbereitschaft. Der mittelfristige Ausblick, in der Graphik die Baseline, zeigt einen moderaten Anstieg der Investitionen. Es ist aber auch möglich, dass die Volatilität der Weltwirtschaft und die Schuldenkrise zu einem Rückgang der Investitionen führen (scenario based on macroeconomic shocks).³¹

Wie durch untenstehende Abbildung dargestellt, wird die Investitionsbereitschaft voraussichtlich kurz- bis mittelfristig (2013-2014) weiteres Wachstum erfahren.³²

Figure I.10. FDI flows by group of economies, 2002–2011, and projection for 2012–2014
(Billions of dollars)

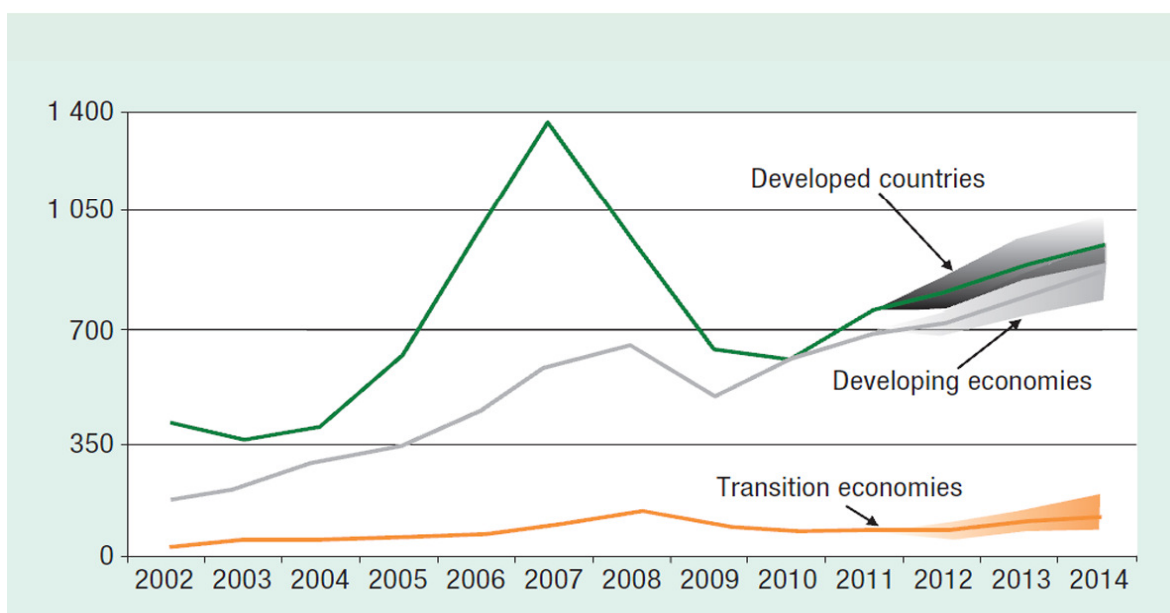


Abbildung 7: Ausländische Direktinvestitionen 2002-2014³³

³¹ Vgl. UNCTAD, World Investment Report 2012, Genf 2012, S. 50 f.

³² Vgl. ebenda, S. 51.

³³ Ebenda, S. 51.

Wie auch aus der vorangegangenen Abbildung ersichtlich ist, betrifft das verhaltene Wachstum der Investitionsbereitschaft der letzten Jahre alle drei Ländergruppen, die der entwickelten Industrienationen, die der Schwellenländer und die Gruppe der Entwicklungsländer.³⁴

Mit dieser Übersicht der Internationalisierungsformen und der Trends der letzten Jahre erfolgt die Überleitung zu den Unternehmen, mit welchen sich diese Diplomarbeit beschäftigt - die für die meisten Volkswirtschaften wichtige Gruppe der mittelständischen Unternehmen.

³⁴ Vgl. UNCTAD, World Investment Report 2012, Genf 2012, S. 50 f.

3 Definition und Darstellung mittelständischer Unternehmen

3.1 Definition mittelständischer Unternehmen

International existiert keine einheitliche Definition und Klassifizierung nach unterschiedlichen Unternehmensgrößen.³⁵ Ein Grund für die international sehr unterschiedlichen Grenzwerte sind die nicht homogenen Strukturen und Größenverhältnisse der nationalen Volkswirtschaften.³⁶

An dieser Stelle wird die österreichische Definition gemäß § 221 UGB dargestellt:

„(1) Kleine Kapitalgesellschaften sind solche, die mindestens zwei der drei nachstehenden Merkmale nicht überschreiten:

- 1. 4,84 Millionen Euro Bilanzsumme;*
- 2. 9,68 Millionen Euro Umsatzerlöse in den zwölf Monaten vor dem Abschlussstichtag;*
- 3. im Jahresdurchschnitt 50 Arbeitnehmer.*

(2) Mittelfgroße Kapitalgesellschaften sind solche, die mindestens zwei der drei in Abs. 1 bezeichneten Merkmale überschreiten und mindestens zwei der drei nachstehenden Merkmale nicht überschreiten:

- 1. 19,25 Millionen Euro Bilanzsumme;*
- 2. 38,5 Millionen Euro Umsatzerlöse in den zwölf Monaten vor dem Abschlussstichtag;*
- 3. im Jahresdurchschnitt 250 Arbeitnehmer.“³⁷*

Dies ist jedoch keine allgemein gültige Klassifizierung, sie bezieht sich auf Kapitalgesellschaften. Maßgeblich für die Berechnung der Schwellenwerte sind

³⁵ Vgl. Hellmann, Andreas: Methodik zur Vorbereitung eines internationalen Markteintritts, Diplomica Verlag, Hamburg 2006, S. 13.

³⁶ Vgl. Weber, Wolfgang; Kabst, Rüdiger: Internationalisierung mittelständischer Unternehmen, Hampp Verlag, Wiesbaden 2000, S. 49 ff.

³⁷ Unternehmensgesetzbuch (UGB), § 221 UGB Umschreibung.

die Werte auf Jahresbasis gemäß letztem Jahresabschluss. Im Falle einer Unternehmensneugründung sind die Werte für das Geschäftsjahr zu schätzen.³⁸

Es werden, abgesehen von diesen quantitativen, auch qualitative Merkmale zur Charakterisierung des Mittelstandes herangezogen. Dies können Aspekte wie die Einheit von Eigentum und unternehmerischer Verantwortung sein (Eigentümer-Unternehmer).³⁹ Ebenso gehören die Organisationsstruktur und die Rechtsform des Unternehmens zu den qualitativen Charakteristiken.⁴⁰ Dementsprechend unterschiedlich fallen die Kategorisierungsansätze zur eindeutigen Abgrenzung von mittelständischen Unternehmen aus.

3.2 Bedeutung mittelständischer Unternehmen für die Wirtschaft

Die Bedeutung der KMU in der Betriebswirtschaftslehre lag meist hinter der Bedeutung der Großunternehmen und Konzerne, vor allem wegen ihrer weniger formalisierten Welt.⁴¹ Diese Situation hat sich speziell seit den 1980er Jahren geändert. Die Situation der KMU findet seither zunehmend wissenschaftliches Interesse.⁴² Die volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU ist enorm, sie sind in Europa der sozial und wirtschaftlich absolut dominierende Faktor. 99% der Unternehmen in der Europäischen Union (EU) sind KMU und beschäftigen ca. 65 Millionen Mitarbeiter.⁴³ Trotz der Verwendung unterschiedlicher Definitionen für mittelständische Unternehmen ist deren Bedeutung in den meisten Ländern unumstritten.⁴⁴

³⁸ Vgl. AWS, ERP-Fonds, Definition kleine- und mittlere Unternehmen, 2005, S. 1.

³⁹ Vgl. Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Mittelstand, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/71994/mittelstand-v7.html>.

⁴⁰ Vgl. Pfohl, Hans-Christian: Logistiksysteme, Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, Springer Verlag, Berlin 1997, S. 7 ff.

⁴¹ Vgl. Mugler, Josef: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Facultas Verlag, Wien 1998, S. 6.

⁴² Vgl. Gutersonn, Alfred: Neue Problemperspektiven und Erfolgsaussichten für kleine und mittlere Unternehmen, Duncker & Humblot Verlag, St. Gallen 1989, S. 12.

⁴³ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, Schlüsselzahlen des Mittelstandes, 2009.

⁴⁴ Vgl. Geulen, Therese: Der Eintritt deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen in den Markt der Volksrepublik China, Leibniz Institut, Mainz 2001, S. 25 f.

In Österreich ist die Bedeutung der KMU traditionell sehr hoch. 99,6% aller Unternehmen sind KMU, beschäftigen 67% der Gesamtbeschäftigten und generieren 60% der Umsatzerlöse. Die unternehmerische und investitive Dynamik der KMU ist ebenfalls sehr hoch. Während von 2004-2010 die Beschäftigtenzahl und die Wirtschaftskraft der KMU um 20% bis 30% gewachsen sind, nahmen sie in Großbetrieben in der gleichen Zeit um etwa 30% ab.⁴⁵

Diese Zahlen verdeutlichen eindrucksvoll, dass die KMU in Österreich die Basis der Beschäftigung bilden. Bezüglich der Internationalisierung kommen mittelständischen Unternehmen ihre Schnelligkeit, hohe Flexibilität und der intensive persönliche Kundenkontakt zugute. Dies ermöglicht es ihnen, schneller und flexibler zu agieren und zu reagieren als Großunternehmen.⁴⁶ Aufgrund ihrer großen Kundennähe fällt es mittelständischen Unternehmen auch leichter, lukrative Marktnischen zu finden und sich entsprechend zu positionieren, was ihnen einen Wettbewerbsvorteil beim Eintritt in ausländische Märkte ermöglicht.⁴⁷

3.3 Bedeutung einer methodischen Vorgehensweise für mittelständische Unternehmen

Oftmals wird eine Planungslücke bei mittelständischen Unternehmen festgestellt. Planungen werden oft nicht dokumentiert oder es werden betriebswirtschaftliche Methoden der strategischen Planung erst gar nicht angewandt.⁴⁸ Die Bedeutung der Planung ist unumstritten, da empirische Untersuchungen ergaben, dass Unternehmen die bei der strategischen Planung methodisch vorgehen, erfolgreicher sind als andere.⁴⁹ Trotz häufiger Planungslücken und des erwiesenen Zusammenhangs zwischen Planung und Erfolg sind auch die KMU erfolgreich. Zu stark formalisierte Methoden können für KMU nicht angemessen sein. Die oben bereits genannten Vorteile der Schnelligkeit und der Flexibilität können auch Gründe für die geringe Anwendung der methodischen Planung

⁴⁵ Vgl. Statistik Austria, Statistisches Jahrbuch, Wien 2011, S. 103 ff.

⁴⁶ Vgl. Das Wirtschaftslexikon, Stichwort: Mittelstand, online im Internet: http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/mittelst%C3%A4ndische_unternehmungen/mittels%C3%A4ndische_unternehmungen.htm.

⁴⁷ Vgl. Kirschbaum, Günter; Naujoks, Wilfried: Planung im Kleinbetrieb, Haufe Verlag, Stuttgart 1989, S. 828 ff.

⁴⁸ Vgl. Hopfenbeck, Waldemar: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, Moderne Industrie Verlag, Landsberg am Lech 1998, S. 205.

⁴⁹ Vgl. Bracker, Jeffre; Pearson, John: Planning and financial performance of small mature firms, Strategic Management Journal, 1986, S. 503 ff.

sein.⁵⁰ Da der von kleineren Unternehmen benötigte Vorlauf geringer ist, können diese später auf Umweltveränderungen reagieren als große, mit ihren formalisierten und langen Entscheidungswegen. Zu viel Formalismus bei der Anwendung der Planungsmethoden könnte die Schnelligkeit und Flexibilität sogar negativ beeinflussen.⁵¹ Trotzdem ist es erwiesen, dass kleinere Unternehmen noch erfolgreicher sein könnten, wenn sie die Methoden der strategischen Planung verstärkt einsetzen würden.⁵²

Aufgrund der Notwendigkeit, mehrere Faktoren zu berücksichtigen, steigt für Unternehmen die Komplexität mit dem Eintritt in ausländische Märkte. Die geänderten Variablen neuer grenzüberschreitender Tätigkeiten können sein:

- *„Konsumklima und Wettbewerbsstruktur*
- *Politische Bedingungen und Gesetzgebung*
- *Technologielevel*
- *Allgemeine Infrastruktur und vorhandene Distributionskanäle*
- *Geographie und Kultur*⁵³

Um diese Komplexität zu beherrschen und besser auf Eventualitäten vorbereitet zu werden, sollte die Technik der Planung angewandt werden.⁵⁴ Es ist in diesem Zusammenhang zu bedenken, dass die Planung Unternehmensressourcen bindet, welche in Relation zum erzielten Nutzen stehen sollen. Dies ist besonders für mittelständische Unternehmen wichtig, da diese es sich im Gegensatz zu Großunternehmen nicht leisten können, ihre Planungsressourcen ineffizient verwendet oder eine fehlerhafte Planung durchgeführt zu haben.⁵⁵

⁵⁰ Vgl. Aiginger, Karl; Tichy, Gunther: Small firms and the merger mania, Small Business Economics, 1991, S. 90.

⁵¹ Vgl. Ackelberg, Robert; Arlow, Peter: Small business do plan and it pays off, Long Range Planning, Vol. 18, 1985, S. 62 f.

⁵² Vgl. Löffler, Carsten: Die Wirkung der strategischen Planung auf den Unternehmenserfolg, Gabler Verlag, Wiesbaden 1996, S. 134 ff.

⁵³ Hellmann, Andreas: Methodik zur Vorbereitung eines internationalen Markteintritts, Diplomica Verlag, Hamburg 2006, S. 10.

⁵⁴ Vgl. Hamer, Eberhard: Das mittelständische Unternehmen, Poller Verlag, Bonn 1987, S. 115.

⁵⁵ Vgl. Scharf, Andreas; Schubert, Bernd: Marketing - Eine Einführung in Theorie und Praxis, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart 2001, S. 21 f.

4 Internationalisierungsgrundlagen mittelständischer Unternehmen

Welcher ausländische Markt ist für die Internationalisierung am attraktivsten? Was muss das Unternehmen beachten? Welche Chancen und Risiken ergeben sich? Entspricht der Reifegrad des Unternehmens? Welche Markteintrittsbarrieren werden vorgefunden? Diese und viele andere Gedanken und Fragen müssen gestellt und professionell beantwortet werden, bevor die ersten Schritte auf den Auslandsmärkten gesetzt werden. Die internationale Vermarktung von Produkten und Leistungen erfordert oftmals eine ähnliche Professionalität wie die Forschung und Entwicklung neuer Produkte und Technologien. Wichtig ist die kritische Evaluierung der Bereiche und Faktoren, welche in folgender Abbildung dargestellt sind.⁵⁶



Abbildung 8: Die fünf Schritte zur Internationalisierung⁵⁷

1. Ist das Unternehmen bereit für die Internationalisierung? Wie stellt sich die Ressourcensituation im Unternehmen im Zusammenhang mit der Internationalisierung dar?
2. Wie stellt sich die Eignung bzw. Wettbewerbsfähigkeit der Produkte auf ausländischen Märkten dar bzw. welche Anpassungen sind nötig?
3. Welcher Markt ist der geeignetste und bietet die größten Chancen und/oder die geringsten Risiken?

⁵⁶ Vgl. Herstatt, Cornelius; Buse, Stephan; Tiwari, Rajnish; Hieber, Solveigh: Potentiale der internationalen Vermarktung in KMU, Technische Universität Hamburg-Harburg, Hamburg 2007, S. 6 ff.

⁵⁷ Apfelthaler, Gerhard; Vuong, Monika: Going International, WKO Außenwirtschaft Österreich, S. 8.

4. In welcher Form soll der Markteintritt erfolgen? Soll er alleine oder mit Partnern erfolgen?
5. In dieser Stufe, nachdem alle vorangegangenen Fragen systematisch und kritisch beantwortet wurden, erfolgt der Markteintritt.⁵⁸

Es existieren mehrere methodische Ansätze um die o.g. Fragen zu beantworten. Auch können sich internationalisierungswillige Unternehmen auf umfassende Daten und Erfahrungen anderer Unternehmen stützen, welche den Weg bereits in der Vergangenheit beschritten haben. Einige Wirtschaftsvertretungen und externe Berater haben sich auf mittelständische Unternehmen spezialisiert und bieten ihnen einen breiten Erfahrungsschatz an.

Ein mittlerweile weit verbreiteter Ansatz ist, dass Internationalisierungsstrategien folgende fünf Aspekte simultan beantworten müssen:

- Welche Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen sollen bei der Internationalisierung Anwendung finden (Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien)?
- Welche sind die anvisierten Zielmärkte für die Internationalisierung (Zielmarktstrategien)?
- Welche ist die zeitliche Komponente der Internationalisierung (Timingstrategien)?
- Welche Strategie verfolgt das Unternehmen bezüglich Zentralisierung und Dezentralisierung bzw. bezüglich Standardisierung und Differenzierung (Allokationsstrategien)?
- Was muss bei der Koordination der internationalen Aktivitäten berücksichtigt werden (Koordinationsstrategien)?

Wenn alle fünf Fragen beantwortet werden, dann kann ein Unternehmen prüfen ob es ihm durch die Internationalisierung gelingt, entsprechende Wettbewerbsvorteile aufzubauen, zu erhalten und/oder weiterzuentwickeln.⁵⁹ Die Strategien der Internationalisierung müssen aber auch mit der Gesamtstrategie des Unternehmens abgestimmt sein, auf dieser aufbauen und mit dieser schlüssig verknüpft sein.⁶⁰

⁵⁸ Vgl. Apfelthaler, Gerhard; Vuong, Monika: Going International, WKO Außenwirtschaft Österreich, S. 8.

⁵⁹ Vgl. Sachse, Uwe: Wachsen durch internationale Expansion, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003, S. 166 ff.

⁶⁰ Vgl. Bamberger, Ingolf; Wrona, Thomas: Strategische Unternehmensführung - Strategien, Systeme, Methoden, Prozesse, 2. Auflage, Vahlen Verlag, München 2012, S. 120 ff.

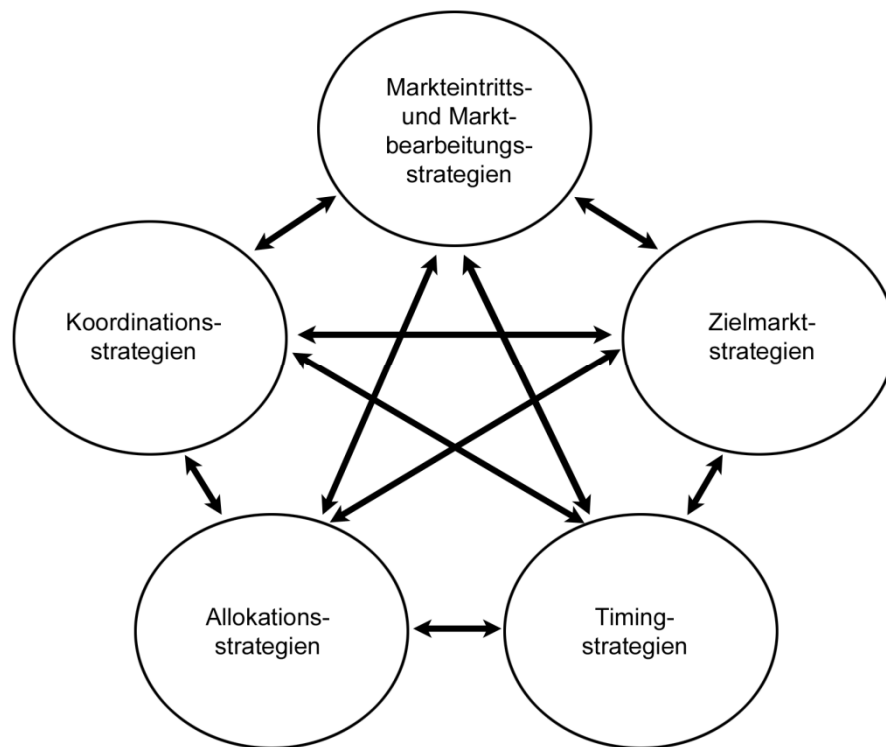


Abbildung 9: Fragen der Internationalisierungsstrategien⁶¹

Die Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien wurden im Kapitel 2 dieser Arbeit grundsätzlich dargestellt. Das Kapitel 5 widmet sich der Zielmarktstrategie, d.h. der Bestimmung des oder der Zielmärkte für die Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten.

Bei der Frage nach dem Timing geht es darum, ob ein Unternehmen im Zuge der Internationalisierung schneller oder langsamer in einen Markt eintritt als seine Wettbewerber. Klarerweise befinden sich die lokalen Wettbewerber bereits in dem Markt und haben daher normalerweise einen zeitlichen Vorteil. Gegenüber anderen internationalen Unternehmen kann das Unternehmen entscheiden ob es als Pionier oder als Follower auftritt.⁶² Beide Strategien haben Vor- und Nachteile. Der Pionier wird sich einen Vorsprung in Hinblick auf das Image, die Bekanntheit und die Beziehungsintensität zu Kunden und Lieferanten erarbeiten können, was

⁶¹ Schmid, Stefan: Strategien der Internationalisierung, Oldenbourg Verlag, München 2006, S. 13.

⁶² Vgl. Wolf, Timon: Länderübergreifende Timing-Strategien des Internationalen Markteintritts, 1. Auflage, GRIN Verlag, Essen 2011, S. 2 f.

ihm die Möglichkeit eröffnet, Gewinne zu erzielen und sich eine gefestigte Position zu erarbeiten. Der Follower kann wiederum Fehler seiner Vorgänger vermeiden und profitiert von viel fundierteren Informationen als der Pionier. Es ist in der Regel die kosten- und ressourcenschonendere Strategie.⁶³

Im Zuge der Timingstrategie muss aber auch beantwortet werden, in welchem Zeitablauf ein Unternehmen in mehrere Märkte eintreten soll. Hierfür gibt es zwei anerkannte Strategien, die Wasserfall- und die Sprinklerstrategie. Bei Anwendung der Wasserfallstrategie tritt ein Unternehmen sukzessive in ausländische Märkte ein. Dies verlängert natürlich die benötigte Zeit, bringt aber Vorteile wie die zeitliche Aufteilung der Ressourcen und das Lernen aus früheren Markteintritten mit sich.⁶⁴

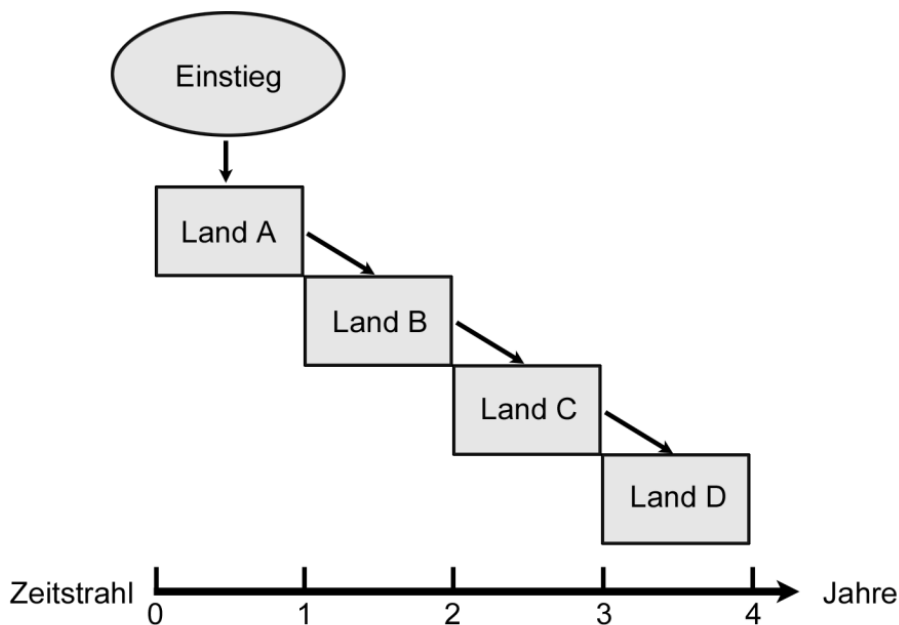


Abbildung 10: Wasserfallstrategie⁶⁵

⁶³ Vgl. Schmid, Stefan: Strategien der Internationalisierung, Oldenbourg Verlag, München 2006, S. 13.

⁶⁴ Vgl. Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik: The Internationalization Process of the Firm, Journal of International Business Studies, 1977, S. 23 ff.

⁶⁵ Gerstner, Jens: Eintrittsstrategien indischer Pkw-Hersteller auf europäischen Märkten, GRIN Verlag, München 2007, online im Internet: <http://www.hausarbeiten.de/faecher/vorschau/89077.html>.

Die Sprinklerstrategie sieht einen zeitgleichen oder in einem kurzen Zeitraum erfolgenden Markteintritt in mehrere ausländische Märkte vor. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, in mehreren Ländern die Pionier-Rolle einzunehmen und die übergreifende oder sogar weltweite Etablierung von Standards. Sie setzt auf der anderen Seite aber den zeitgleichen Einsatz der vorhandenen Ressourcen voraus.⁶⁶

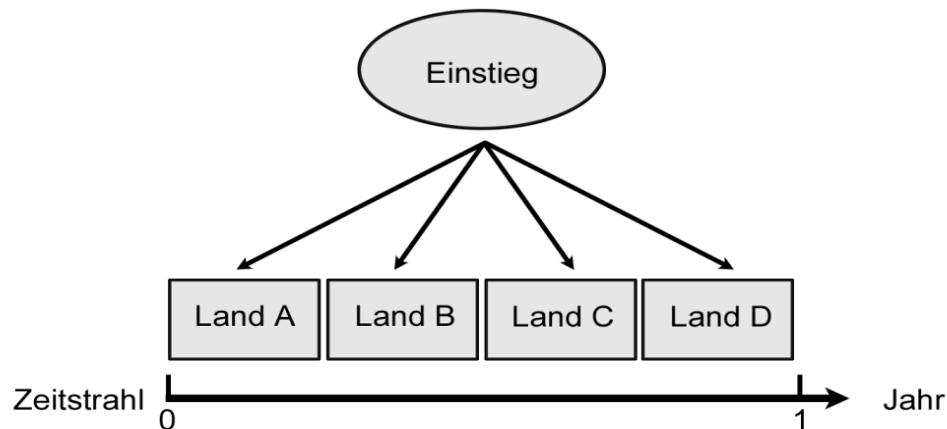


Abbildung 11: Sprinklerstrategie⁶⁷

Oftmals wird eine kombinierte Wasserfall-Sprinkler-Strategie angewandt, welche vorsieht, in manche Märkte parallel und in andere sukzessive einzutreten, um somit die Vorteile beider Strategien zu kombinieren.⁶⁸

Hinsichtlich der Allokation müssen Fragen bezüglich der Zentralisierung bzw. der Dezentralisierung sowie der Standardisierung bzw. der Differenzierung beantwortet werden. Das Kapitel 4.2 wird sich in weiterer Folge mit den grundsätzlichen Aspekten dieser Fragestellung beschäftigen. In Unternehmen werden oft unterschiedliche Ansätze für die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten

⁶⁶ Vgl. Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Sprinklerstrategie, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/13939/sprinklerstrategie-v6.html>.

⁶⁷ Gerstner, Jens: Eintrittsstrategien indischer Pkw-Hersteller auf europäischen Märkten, GRIN Verlag, München 2007, online im Internet: <http://www.hausarbeiten.de/faecher/vorschau/89077.html>.

⁶⁸ Vgl. Kemper, Thomas: Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien im internationalen Dienstleistungsmarketing - Eine empirische Analyse in europäischen Schlüsselmärkten, Shaker Verlag, Aachen 2001, S. 112.

angesetzt. Manche Aktivitäten werden zentral in der Stammgesellschaft durchgeführt, andere werden lokal ausgeführt.⁶⁹ Die Allokation bezieht sich nicht nur auf Aktivitäten, sondern auch auf Entscheidungsbefugnisse. Unternehmen können ihre Produkte und Leistungen auf allen Märkten identisch oder unterschiedlich anbieten. Produkte und Dienstleistungen können einerseits komplett unterschiedlich gestaltet werden. Es können aber auch der Produktkern vereinheitlicht und lediglich Produktzusatzmerkmale differenziert angeboten werden. Dabei geht es hauptsächlich um die Frage, ob die Erlös- bzw. Gewinnsteigerung durch die Differenzierung die damit verbundene Kostensteigerung rechtfertigt.⁷⁰

Die Aktivitäten einer Unternehmung auf Auslandsmärkten müssen auch koordiniert und seine Strategien müssen zusammengeführt werden.⁷¹ Es werden strukturelle Koordinationsstrategien wie z.B. die Wahl der Organisationsform und technokratische Koordinationsstrategien, zu denen z.B. die Abstimmung des Berichtswesens und der Budgets gehören, unterschieden. Ebenso wichtig ist die personenbezogene Koordinationsstrategie in Form von gegenseitigen Besuchen, Expatriierungen und Repatriierungen, welche eine wichtige Rolle in der gemeinsamen Entwicklung und Implementierung der Unternehmensstrategie spielt.⁷²

4.1 Ziele der Internationalisierung mittelständischer Unternehmen

Zuallererst ist es wichtig, das Unternehmen und sein Potential zu untersuchen. Um diese Beurteilung durchführen zu können, ist die Frage nach den Motiven für die und nach den Zielen der Internationalisierung zu beantworten.⁷³ Hinter grenzüberschreitenden Tätigkeiten müssen klar formulierte Ziele stehen, diese können grundsätzlich in folgende drei Kategorien eingeteilt werden:

⁶⁹ Vgl. Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk: Internationales Wert-schöpfungsmanagement, Vahlen Verlag, München 2004, S. 432 ff.

⁷⁰ Vgl. Müller, Stefan; Kornmeier, Martin: Strategisches Internationales Management, Vahlen Verlag, München 2002, S. 142 ff.

⁷¹ Vgl. Wolf, Joachim: Internationales Personalmanagement. Kontext - Koordination - Erfolg, Gabler Verlag, Wiesbaden 1994, S. 115 ff.

⁷² Vgl. Schmid, Stefan: Multikulturalität in der Internationalen Unternehmung, Gabler Verlag, Wiesbaden 1996, S. 137 ff.

⁷³ Vgl. Schmid, Stefan: Strategien der Internationalisierung, Oldenbourg Verlag, München 2006, S. 18.

- Beschaffungsorientierte Ziele,
- Absatzorientierte Ziele und/oder
- Effizienzorientierte Ziele⁷⁴

Diese Grundsatzenteilung ist sinnvoll, weil sich vollkommen andere Strategien ergeben wenn ein Unternehmen durch seine Internationalisierungsoffensive z.B. Zugang zu Rohstoffen für die Beschaffung oder Zugang zu neuen Absatzmärkten und neuen Kunden sucht oder wenn die Effizienz der Produktion z.B. durch Economies of Scale verbessert werden soll.⁷⁵ Nicht vergessen werden darf in diesem Zusammenhang, dass oftmals mehrere verschiedene Ziele hinter der Internationalisierung stehen und dass diese Ziele im Laufe der Zeit fast immer Änderungen unterliegen.

Heutzutage sind bereits viele Unternehmen international tätig, das eine oder andere von Anbeginn an. Die Motivation für diese Auslandsengagements kann sein, dass die Technologie des Unternehmens weltweit konkurrenzlos ist, oder das Unternehmen aufgrund seines Nischencharakters einen zu geringen Heimmarkt hat. Die Möglichkeiten zur Sicherung des langfristigen Bestands des Unternehmens können im Erzielen zusätzlichen Gewinns, im Wachstum und in einer Ausweitung der Geschäftsaktivitäten in andere Länder liegen. Es kommt auch vor, dass die Motive nicht sachlich beschrieben werden können, sondern irrationalen Ursprung haben. Unternehmen können auch durch Handelshemmnisse im Ausland veranlasst werden, Direktinvestitionen in den betreffenden Märkten durchzuführen. Wenn der Export durch diese protektionistischen Maßnahmen sehr teuer oder unmöglich gemacht wird, dann muss die Bearbeitung des internationalen Marktes durch eine Direktinvestition sichergestellt werden oder der Markteintritt kann gar nicht erfolgen.⁷⁶

Grundsätzlich können die Motive für die Internationalisierung in pro-aktive und reaktive gegliedert werden.⁷⁷ Nachfolgende Tabelle listet die wichtigsten dieser Motive auf und gliedert sie in gewinn-, unternehmenssicherungs-, wachstumsorientierte und andere Motive.

⁷⁴ Vgl. Dunning, John H.: The Globalization of Business, Routledge Group, London 1993, S. 139 ff.

⁷⁵ Vgl. Ghoshal, Sumantra: Global strategy - an organizing framework, Strategic Management Journal, Vol. 8, 1987, S. 428 ff.

⁷⁶ Vgl. Perlitz, Manfred: Entwicklung und Theorien der Direktinvestition im Ausland, Schmidt Verlag, Berlin 1981, S. 95 ff.

⁷⁷ Vgl. Apfelthaler, Gerhard; Vuong, Monika: Going International, WKO Außenwirtschaft Österreich, S. 9.

	Pro-aktive Motive	Passiv-reaktive Motive
Gewinnorientierte Motive	<ul style="list-style-type: none"> • Auslagerung der Produktion • Auflage höherer Serien durch Auslandsverkauf • Abschöpfung von Konsumentenrenten • Stabilisierung des Umsatzes 	<ul style="list-style-type: none"> • Auflage höherer Serien durch Auslandsverkauf • Stabilisierung des Umsatzes
Unternehmenssicherungsorientierte Motive	<ul style="list-style-type: none"> • Erhalt/Ausbau der Marktposition auf Auslandsmärkten 	<ul style="list-style-type: none"> • Ungenügende Absatzchancen im Heimatmarkt • Marktsättigung im Inland • Vermeiden von inländischer Konkurrenz • Mitziehen mit oder Nachahmen von Konkurrenten • Ausgleich für den Verlust an Marktanteilen • Erhalt und Ausbau der Marktposition auf Auslandsmärkten
Wachstumsorientierte Motive	<ul style="list-style-type: none"> • Verlängerung des Produktlebenszyklus • Teilnahme am hohen Wachstum in dynamischen Märkten • Strategische Wachstumsentscheidung 	
Andere Motive	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung eines bereits bestehenden Kontaktes im Ausland • Persönliche Präferenz/Antrieb eines verantwortlichen Managers 	<ul style="list-style-type: none"> • Zufälliges Wahrnehmen einer Chance • Nutzung eines bereits bestehenden Kontaktes • Mitziehen mit Kunden (z.B. Zulieferbetriebe) • Persönliche Präferenz eines Managers • Absetzen einer Überschussproduktion • Nähe zu Auslandsmärkten

Tabelle 1: Pro-aktive und reaktive Internationalisierungsmotive⁷⁸

Es sollte nicht vergessen werden, dass die Motive für eine Internationalisierung von Unternehmen manchmal komplett irrational sind. Viel wichtiger ist jedoch die Einteilung gemäß der Tabelle. Die reaktiven Motive für die Internationalisierung werden von Faktoren wie z.B. dem Markteintritt eines großen Wettbewerbers in den Heimatmarkt, einer beschränkten Nachfrage aufgrund eines Rückganges oder eines Einbruchs der Nachfrage bestimmt. Wie der Name schon sagt, sind die Treiber in diesem Fall nicht freiwilligen Ursprungs. Die pro-aktiven Motive hingegen sind die Konsequenz eines bewussten, strategisch geprägten Handelns. Studien belegen, dass die pro-aktiven Internationalisierungsaktivitäten häufiger

⁷⁸ Apfelthaler, Gerhard; Vuong, Monika: Going International, WKO Außenwirtschaft Österreich, S. 10.

zum Erfolg führen, da sie nicht unter dem Druck von Misserfolgen stehen und ihnen daher eher eine systematische Vorgehensweise zu Grunde liegt.⁷⁹

Um die Wichtigkeit der Internationalisierung für Unternehmen darzustellen, wird im Folgenden anhand einiger Beispiele die Entwicklung der letzten Jahre gezeigt. Die Beispiele zeigen auch, dass viele Unternehmen diese Wichtigkeit bereits erkannt und entsprechende Handlungen gesetzt haben. Das erste Beispiel bezieht sich auf das Welthandelsvolumen der Sachgüter und zeigt dass sich dieses zwischen 2000 und 2012 fast verdoppelt hat.



Abbildung 12: Volumen der weltweiten Sachgüterexporte 2000-2012⁸⁰

Die Analyse der österreichischen Direktinvestitionen (DI) im Ausland (aktive Direktinvestitionen Österreichs) und der ausländischen Direktinvestitionen in Österreich (passive Direktinvestitionen Österreichs) zeigt, dass die internationalen

⁷⁹ Vgl. Apfelthaler, Gerhard; Vuong, Monika: Going International, WKO Außenwirtschaft Österreich, S. 9f.

⁸⁰ WTO, International Trade and Tariff Data, 2012, online im Internet: http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2012_e/its12_toc_e.htm.

Unternehmenstätigkeiten kontinuierlich zunehmen. Das Wachstum der passiven Direktinvestitionsbestände ist zwar robust, aber deutlich schwächer als jenes der aktiven.⁸¹

Österreichs Direktinvestitionsbestand im Verhältnis zum BIP

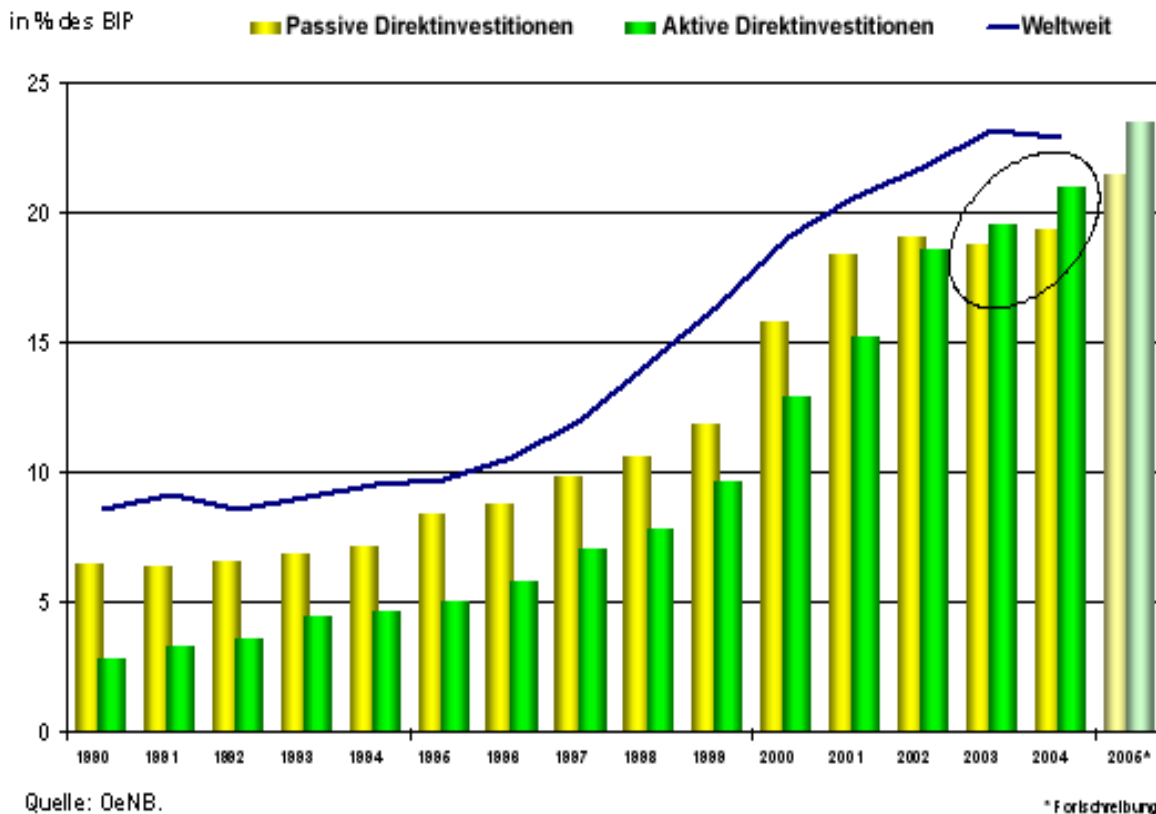


Abbildung 13: Österreichs Direktinvestitionen im Verhältnis zum BIP⁸²

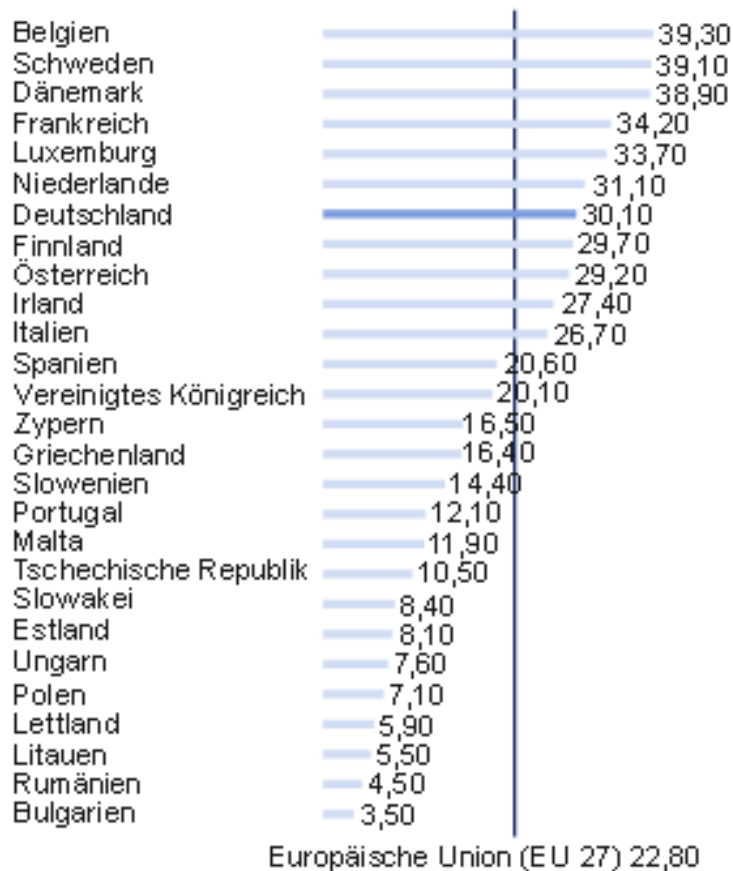
Es stellt sich die Frage, wie es Unternehmen gelingt, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und auszubauen. Das nächste Beispiel zeigt eindrucksvoll, wie sich die Standortwahl auf die Kosten, in diesem Fall die Personalkosten, eines Unternehmens auswirken kann. An dieser Stelle wird ein aktueller internationaler Vergleich der Arbeitskosten in der Privatwirtschaft in der EU gezeigt, um die massiven Unterschiede zu verdeutlichen.

⁸¹ Vgl. Zöllner, Peter; OeNB, Presseaussendung 2006, online im Internet: http://www.oenb.at/de/stat_melders/presse/Aussenwirtschaft/Direktinvestitionen/pressekonferenzen/di_rede_20061016_unctad_2006.jsp.

⁸² Ebenda.

Arbeitskosten in der Privatwirtschaft 2011

je geleistete Stunde in EUR



© Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2012

Abbildung 14: Vergleich der Arbeitskosten in der EU⁸³

Aufgrund mancher offensichtlicher Probleme mit welchen Unternehmen heutzutage konfrontiert sind, lassen sich eine Einheitlichkeit gewisser Grundkonzepte und eine weltweite Strategieveränderung etlicher Unternehmen feststellen. Dies äußert sich in Bemühungen und Trends zu Kostenführerschaft, Lean Management, Konzentration auf Kernkompetenzen, Outsourcing etc. Da die Herausforderungen, vor welchen Unternehmen stehen, globaler und immer ähnlicher werden, werden zunehmend die gleichen Methoden und Konzepte benutzt, um diesen Herausforderungen strategisch zu begegnen. Das Ergebnis dieser gegenseitigen Strategieveränderung und Gleichförmigkeit kann oftmals ein

⁸³ Statistisches Bundesamt, EU-Vergleich der Arbeitskosten und Lohnnebenkosten für das Jahr 2011, 2012, online im Internet: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/04/PD12_144_624.html;jsessionid=802F362BB88DDBD018FF7B32048B4D62.cae1.

durchschnittlicher Erfolg sein.⁸⁴ Im Gegenzug dazu kann das Phänomen der Strategieinnovation zur Andersartigkeit führen, ein prägendes Merkmal von herausragenden Unternehmen.

4.2 Strategien der Internationalisierung mittelständischer Unternehmen

An dieser Stelle soll erläutert werden, welche strategischen Optionen Unternehmen bei ihrer Internationalisierung haben. Es gibt keinen perfekten und keinen immer richtigen Weg. Es gibt mehrere strategische Ansätze, von denen die Unternehmen den für sie adäquatesten auswählen müssen. Diese Wahl wird sehr stark von ihrer jeweiligen Unternehmensphilosophie und ihren -zielen abhängen.⁸⁵

Grundsätzlich werden nach den Arbeiten von Perlmutter vier verschiedene strategische Unternehmensausrichtungen unterschieden:

- Ethnozentrisch
- Polyzentrisch
- Regiozentrisch
- Geozentrisch

Diese Grundphilosophien haben Konsequenzen für Strategie, Organisation und Führung und enthalten Aussagen darüber, welchen Weg ein Unternehmen bei der Internationalisierung einschlagen will.⁸⁶ Falls das Hauptaugenmerk bei der Internationalisierung auf die Merkmale des Stamm-/Heimatlandes fällt und man davon ausgeht, dass diese Merkmale im Wesentlichen auf den ausländischen Zielmärkten gleich funktionieren, dann spricht man vom ethnozentrischen Konzept. Die im Stammland vorhandenen, angewandten und optimierten Strategien werden auf den ausländischen Markt übertragen. Der Zentrale im Heimatland ist die strategische Entscheidungskompetenz vorbehalten. Oftmals wird sogar der Auslandsmarkt vom Stammland aus bearbeitet. Die Technologien, Produkte und Dienstleistungen werden in erster Linie für den Stammmarkt entwickelt. Das Management der Auslandsgesellschaften wird mit Mitarbeitern aus

⁸⁴ Vgl. Peters, Thomas; Waterman, Robert: Auf der Suche nach Spitzenleistungen - Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Moderne Industrie Verlag, 19. Ausgabe, Frankfurt 2003, S. 13 ff.

⁸⁵ Vgl. Czinkota, Michael; Ronkainen, Ilkka: International Marketing, Thomson Learning, Mason 2006, S. 251 ff.

⁸⁶ Vgl. Perlmutter, Howard: The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises, Columbia Journal of World Business, 1969.

dem Stammland besetzt, den sogenannten Parent Country Nationals (PCN).⁸⁷ Bei diesen Überlegungen wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiter aus dem Stammland fähiger und besser ausgebildet sind als die auf dem lokalen Markt verfügbaren Mitarbeiter.⁸⁸

Vorteile der ethnozentrischen Ausrichtung:

- Leichtere und schnellere Umsetzung der Unternehmensphilosophie aufgrund der Übertragung der Strategien und Merkmale des Stammlandes auf die Auslandsgesellschaften
- Gute Kommunikation und damit schnellerer Wissenstransfer zwischen Stammland und Auslandsgesellschaften
- Geringere Adaptionskosten⁸⁹

Nachteile der ethnozentrischen Ausrichtung:

- Mitarbeiterunzufriedenheit bei Home Country Nationals (HCN)
- Vernachlässigung der Unterschiede in der Kultur zwischen Stammland und Gastländern
- Bedürfnisse des Marktes könnten weitgehend nicht erkannt und befriedigt werden⁹⁰

Das polyzentrische Konzept berücksichtigt, dass ausländische Märkte und Kulturen unterschiedlich sind und in jedem Land einen eindeutigen Charakter aufweisen, d.h. es herrscht eine starke Gastland- bzw. Zielmarktorientierung. Daher müssen auch Unternehmen im Zuge der Internationalisierung ihre Strategie den jeweiligen Zielländern anpassen und gehen dabei sehr adaptiv vor. Es erfolgen individuelle Strategieentscheidungen für die jeweiligen Auslandsmärkte. Die grundsätzliche Überlegung ist, dass lokale Gegebenheiten von lokalen Akteuren in den Auslandsgesellschaften bzw. von den Geschäftspartnern im Zielmarkt, den HCN, besser eingeschätzt und angepasst werden können. Dies resultiert im Aufbau einer dezentralen Entscheidungskompetenz. Auch die Technologien, Produkte und Dienstleistungen werden speziell für den Zielmarkt

⁸⁷ Vgl. Dreeser, Christian: Strategische Konzepte für die Internationalisierung von Unternehmen - EPRG-Modell, GRIN Verlag, München 2007, S. 5.

⁸⁸ Vgl. Apfelthaler, Gerhard; Vuong, Monika: Going International, WKO Außenwirtschaft Österreich, S. 14.

⁸⁹ Vgl. ebenda, S. 13.

⁹⁰ Vgl. Vor der Sielhorst, Thomas: Das EPRG-Modell als Grundlage für strategische Konzepte im internationalen Management, GRIN Verlag, München 2007, S. 8 ff.

entwickelt oder zumindest auf diesen adaptiert.⁹¹ Gemäß dieser Überlegung werden die Führungspositionen im Zielmarkt mit lokalen Mitarbeitern besetzt.

Vorteile der polyzentrischen Ausrichtung:

- Keine kulturellen und sprachlichen Barrieren im Gastland aufgrund des Einsatzes von HCN
- Reduktion der Personalkosten
- Erkennung der lokalen Bedürfnisse und Wahrnehmung als lokales Unternehmen

Nachteile der polyzentrischen Ausrichtung:

- Erschwerte Kommunikation zwischen Stamm- und Gastland
- Adaptierung ist kosten- und steuerungsintensiv

Geozentrische Unternehmen versuchen, global und ohne Grenzen vorzugehen. Sie versuchen, Märkte weltweit einheitlich zu bearbeiten, ohne Dominanz der Orientierung eines Landes, weder des Heimat- noch des Gastmarktes. Die Mutter- und die ausländischen Tochtergesellschaften werden nicht als unabhängige, sondern als integrative Einheiten eines Unternehmensverbands gesehen. Geozentrische Unternehmen schaffen durch ihre Vorgehensweise oftmals neue Grenzen, beispielsweise durch die Ausbildung starker eigener Unternehmenskulturen. Diese Unternehmen gehen ähnlich dem ethnozentrischem Prinzip davon aus, dass Ländereigenheiten nicht relevant sind, sondern dass Marktsegmente und Teilmärkte weltweit homogen sind und gehen daher gewissermaßen in einer standardisierten Weise vor. Die Definition dieser Standards erfolgt allerdings nicht nach den Kriterien des Stammlandes.⁹² Die nationalen Grenzen verschwinden, die Orientierung erfolgt nach den Kriterien länderübergreifender, globaler Zielgruppen und wird in globalen Kompetenzzentren zentral getroffen. Das Management wird unabhängig von seiner Nationalität weltweit rekrutiert. Die Entwicklung der Technologien, Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsprozesse erfolgt unabhängig vom Heimatland nach den Bedürfnissen dieser globalen Zielgruppen.⁹³ Alle Bemühungen stehen im Zeichen der Maximierung der globalen Effizienz des Unternehmens, daher werden diese Unternehmen auch oft als global bezeichnet.

⁹¹ Vgl. Apfelthaler, Gerhard; Vuong, Monika: Going International, WKO Außenwirtschaft Österreich, S. 14.

⁹² Vgl. ebenda, S. 13 f.

⁹³ Vgl. Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Regiozentrisch, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4689/regiozentrisch-v6.html>.

Regiozentrische Unternehmen gehen von Unterschieden zwischen den Regionen aus, versuchen aber gleichzeitig zu gewährleisten, dass sich die regionalen Einheiten kulturell nicht völlig voneinander lösen. Somit besteht in diesem Ansatz eine Mischung aus Elementen der geozentrischen und der polyzentrischen Strategie. In diesem Zusammenhang werden Auslandsmärkte in Regionen (z.B. Naher Osten) zusammengefasst und Standardisierungen vorgenommen. Dieses Konzept nimmt Rücksicht auf die Tendenz zur zunehmenden Regionalisierung der Weltwirtschaft. Auch die Entwicklung oder zumindest die Anpassung der Technologien, Produkte und Dienstleistungen erfolgt nach den Anforderungen der Region. Die Bearbeitung der Zielmärkte innerhalb einer Region erfolgt weitgehend einheitlich.⁹⁴ Die Führungspositionen werden mit den besten Mitarbeitern aus der jeweiligen Region besetzt.⁹⁵

Die Wahl des Strategietypus hängt wesentlich vom Unternehmen, der Branche und dem Zielmarkt ab. Um diese Wahl zu treffen, ist es sinnvoll, die eigenen Geschäftsprozesse zu analysieren sowie die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der unternehmenseigenen Organisation zu beurteilen. Ebenso sollte die Internationalität und Auslandsorientierung der eigenen Mitarbeiter und Führungskräfte in die Überlegungen einbezogen werden.

In der Praxis sind in Unternehmen verschiedene der eingangs dargestellten Führungskonzepte vorzufinden. Perlmutter sieht es als typisch an, dass sich Unternehmenskulturen im Zeitverlauf von einer ethno- über eine poly- und regio- zu einer geozentrischen entwickeln.⁹⁶ Das EPRG-Modell umfasst weder eine betriebliche Stärken- und Schwächenanalyse, noch eine Umweltanalyse und bietet daher keinen Ansatz, welche Markteintritts- oder welche Marktbearbeitungsstrategien bei der Internationalisierungsoffensive von einem Unternehmen verfolgt werden sollten.⁹⁷

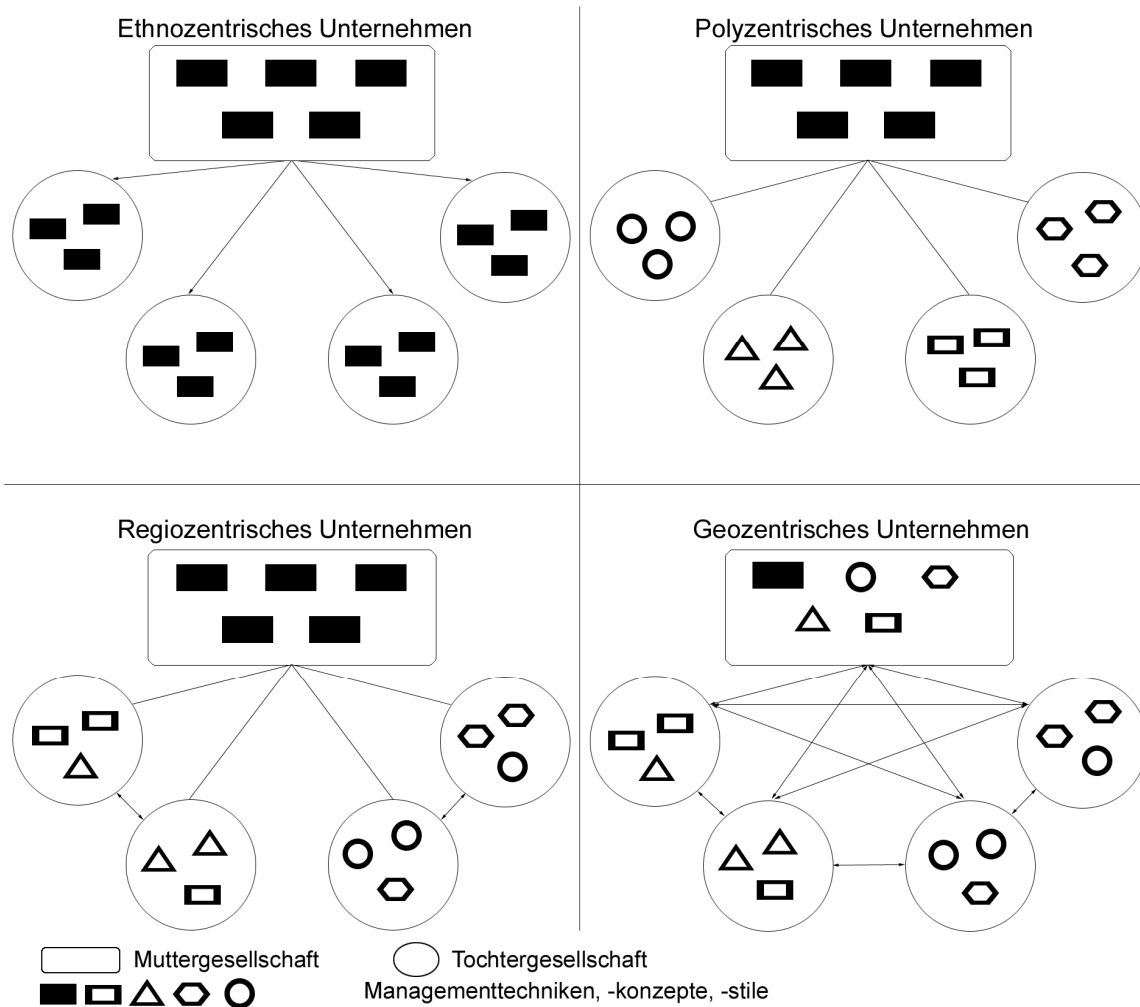
Folgende Abbildung enthält eine vereinfachte graphische Gegenüberstellung der oben erläuterten Unternehmensphilosophien.

⁹⁴ Vgl. Ller-Forte, Nils-Tim: Optimierung der Kundenzufriedenheit durch den Einsatz des Six-Sigma-Konzeptes aus der Sicht international tätiger Unternehmen, GRIN Verlag, München 2007, S. 3 ff.

⁹⁵ Vgl. Perlit, Manfred: Internationales Management, 5. Auflage, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart 2004, S. 119 ff.

⁹⁶ Vgl. Heenan, David; Perlmutter, Howard: Multinational Organization Development - A Social Architectural Perspective, Addison Wesley Longman Publishing, 1979, S. 183 f.

⁹⁷ Vgl. Meffert, Heribert: Unternehmensberatung und Unternehmensführung - Eine empirische Bestandsaufnahme, die Betriebswirtschaft, Gabler Verlag, Wiesbaden 1990, S. 94 ff.

Abbildung 15: Die strategischen Unternehmensausrichtungen⁹⁸

4.3 Kriterien für die Auswahl der Markteintritts- und Marktbearbeitungsform

Das breite Spektrum an unterschiedlichen Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen wurde in Kapitel 2 dieser Arbeit dargestellt.

Die Außenhandelsgeschäfte (direkte und indirekte Exporte) binden die Ressourcen der Unternehmung nahezu nur im Stammland. Bei verschiedenen kooperativen Marktbearbeitungsformen (Lizenzierung, Franchising, Vertragsfertigungen) kommt es zu keiner Kapitalbeteiligung, während die Marktbearbeitungsformen mit Kapitalbeteiligung (Auslandsniederlassungen und

⁹⁸ Schmid, Stefan: Strategien der Internationalisierung, Oldenbourg Verlag, München 2006, S. 8.

Tochtergesellschaften) eine hohe Ressourcenbindung im Ausland bedeuten.⁹⁹ In letzter Zeit nimmt die Bildung von strategischen Allianzen und Netzwerken für die internationale Marktbearbeitung zu. Dies wird als Ergebnis der veränderten Wettbewerbssituation und der stärker differenzierten Kundenanforderungen angesehen. Ebenso ausschlaggebend ist der schnelle technologische Wandel, der immer öfter zu hohen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen führt, welche durch die Bildung von Netzwerken besser auf die Partner aufgeteilt werden können.¹⁰⁰



Abbildung 16: Markteintrittsformen¹⁰¹

⁹⁹ Vgl. Haas, Hans-Dieter; Neumair, Simon M.: Internationale Wirtschaft - Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse, Oldenbourg Verlag, München 2006, S. 607.

¹⁰⁰ Vgl. Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas: Erscheinungsformen und Betriebswirtschaftliche Relevanz Strategischer Allianzen, 2. Auflage, Handbuch Internationales Management, Wiesbaden 2002, S. 626 ff.

¹⁰¹ Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Internationales Marketing, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4206/internationales-marketing-v10.html>.

Die Auswahl der geeigneten Form ist ein wesentlicher Schritt im Zuge der Internationalisierung eines Unternehmens. Aufgrund der Langfristigkeit der getroffenen Entscheidung und der kostenintensiven späteren Korrektur ist diese Festlegung sorgfältig zu treffen.¹⁰² Dies trifft besonders auf mittelständische Unternehmen zu, die aufgrund ihrer knapperen budgetären Mittel oft bewusster mit Kapital und Ressourcen umgehen müssen als Großunternehmen. Die Wahl der geeigneten Form wird durch unternehmensinterne und unternehmensexterne Kriterien beeinflusst. Zu den unternehmensinternen Variablen sind die Kontrollmöglichkeiten sowie die Finanzmittel- und die Ressourcenbeanspruchung im In- und Ausland zu rechnen. Politische und rechtliche Gegebenheiten des Auslandsmarktes werden zu den unternehmensexternen Kriterien gerechnet.¹⁰³ Obwohl in der Praxis oft vernachlässigt, sollten kulturelle Aspekte auch unbedingt in die Wahl der geeigneten Marktbearbeitungsform einfließen.¹⁰⁴

Oftmals ist es vorteilhaft, die systematische Beurteilung durch die Einnahme von folgenden unterschiedlichen Perspektiven vorzunehmen:

- Unternehmensperspektive
- Produkt- bzw. Technologieperspektive
- Kundenperspektive
- Konkurrenzperspektive
- Marktperspektive¹⁰⁵

Je nach Orientierung eines Unternehmens gemäß Kapitel 4.2 liegt die Gewichtung bzw. die Reihenfolge der Betrachtung der Perspektiven unterschiedlich. Polyzentrische Unternehmen würden ihren Schwerpunkt auf die Kundenperspektive legen und diese als erstes untersuchen. Ethnozentrisch orientierte Unternehmen hingegen würden die Unternehmensperspektive als vorrangig bewerten.¹⁰⁶ Auf alle Fälle zeigt die Betrachtung deutlich wie wichtig diese Auswahl ist, aber auch wie individuell sie für jedes Unternehmen vollzogen werden muss.

¹⁰² Vgl. Weiss, Christina A.: Die Wahl Internationaler Eintrittsstrategien - Eine Transaktionskostenorientierte Analyse, Gabler Verlag, Wiesbaden 1996, S. 6 f.

¹⁰³ Vgl. Keegan, Warren J.; Schlegelmilch, Bodo B.; Stöttinger, Barbara: Globales Marketing-Management, Oldenbourg Verlag, München 2002, S. 289 f.

¹⁰⁴ Vgl. Strunz, Herbert; Dorsch, Monique: Internationale Märkte, Oldenbourg Verlag, München 2001, S. 328.

¹⁰⁵ Vgl. Apfelthaler, Gerhard; Vuong, Monika: Going International, WKO Außenwirtschaft Österreich, S. 42 f.

¹⁰⁶ Vgl. ebenda, S. 42 f.

4.4 Chancen und Risiken der Internationalisierung mittelständischer Unternehmen

Die Zeit der geschützten Märkte ist endgültig vorbei, und sie wird aller Voraussicht nach auch nicht wiederkehren. Die Internationalisierung ist seit geraumer Zeit auf dem Vormarsch und beherrscht die Weltwirtschaft. Die Staaten wachsen zu einem eng vernetzten Konglomerat interdependenter Volkswirtschaften zusammen. Das Wachstum des Welthandels seit 1950 übersteigt das Wachstum des Weltsozialproduktes um fast das Dreifache.¹⁰⁷ Die politischen und historischen Vorgänge der letzten zwei Jahrzehnte haben dazu geführt, dass große neue Teilnehmer, als Kunden und auch als Wettbewerber, auf den globalen Märkten mitmischen. Der durch die Internationalisierung hervorgerufene fundamentale Wandel birgt Chancen sowie Risiken und stellt damit die Unternehmen und die Politik vor grundlegende Herausforderungen. Die Aufgaben der Politik sind die Schaffung der geeigneten Rahmenbedingungen und die Stärkung der Wettbewerbsvorteile des Standortes. An oberster Stelle aus Sicht der entwickelten westeuropäischen Industriestandorte kann nur die kontinuierliche Ausweitung der Innovationstätigkeit zur Absicherung der hohen Löhne und des Wohlstandes führen.¹⁰⁸ Ein Nachlassen der Forschung und Entwicklung (F&E) würde sich in einem sinkenden Welthandelsanteil, aber auch in sinkenden Beschäftigungs- und Investitionseffekten manifestieren.

Manager verschiedener Länder und Kulturen sehen die Bedeutung der sozialen Herausforderungen, welche sich aufgrund der Globalisierung ergeben und welche ihre Unternehmen zu meistern haben, unterschiedlich. Trotzdem fällt auf, dass die zwei wichtigsten Herausforderungen in der Bildungsqualität und in Umweltbelangen gesehen werden.¹⁰⁹

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass sich in weiten Teilen der Bevölkerung mancher Länder in der jüngsten Vergangenheit zunehmend eine Meinung durchgesetzt hat, welche die neoliberale Form der Globalisierung eher als Bedrohung denn als Chance wahrnimmt. Dies zeigen die in folgender Abbildung dargestellten Ergebnisse einer Umfrage des Allensbacher Instituts für Demoskopie in Deutschland aus dem Jahre 2006. Diese Entwicklung verdeutlicht

¹⁰⁷ Vgl. Kanter, Rosabeth M.: On the Frontiers of Management, Harvard Business Review, Harvard 2003, S. 199 ff.

¹⁰⁸ Vgl. Krystek, Ulrich; Zur, Eberhard: Handbuch Internationalisierung - Globalisierung - Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin 2002, S. 21 ff.

¹⁰⁹ Vgl. Kanter, Rosabeth M.: On the Frontiers of Management, Harvard Business Review, Harvard 2003, S. 208 f.

umso mehr, wie wichtig eine professionelle Weichenstellung und die Kommunikation der Vorteile und sogar der Notwendigkeit der Internationalisierung sind.

Sehen Sie bei Globalisierung mehr Chancen oder Risiken?

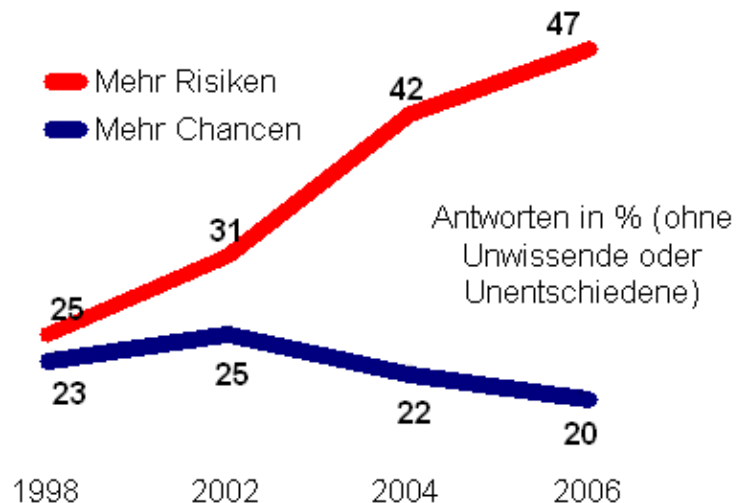


Abbildung 17: Umfrage zu Chancen und Risiken der Globalisierung¹¹⁰

Aus der Sicht der Unternehmen stehen die niedrigen Lohnkosten durch die Verlagerung von Arbeitsplätzen in Länder mit geringeren Lohnkosten ganz oben bei der Betrachtung der Chancen, welche sich durch die Internationalisierung ergeben.¹¹¹ Diese Entwicklung betrifft Produktionsstellen sowie auch andere Bereiche wie etwa den Dienstleistungsbereich. Aufgrund des dadurch entstehenden Angebotes an günstigen Handelswaren konnte die Kaufkraft der Haushalte entwickelter Industrienationen erhöht werden.¹¹² Wichtig für Unternehmen sind auch mögliche Steuervorteile, die sich durch unterschiedlich hohe Unternehmenssteuern in den einzelnen Ländern ergeben. Die Höhe dieser Steuern schwankt zwischen den einzelnen Ländern erheblich. Auch von den im Zusammenhang mit der Globalisierung getätigten Investitionen in neue

¹¹⁰ Infoportal, Deutschland & Globalisierung, Fakten - Analysen - Meinungen, online im Internet: <http://www.jjahnke.net/rundbr12.html>.

¹¹¹ Vgl. Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG, Wie funktioniert das?, 5. Auflage, Die Wirtschaft, Mannheim 2007, S. 251.

¹¹² Vgl. Trimborn, Marion: Exportweltmeister Deutschland - Verlierer der Globalisierung?, 2006, online im Internet: <http://www.globalisierung-online.de/info/text7.php>.

Produktionsanlagen bzw. in die Infrastruktur profitieren Unternehmen erheblich.¹¹³ Eine weitere wesentliche Chance der Globalisierung ist der Wohlstandseffekt, welcher in gewissen Ländern eintritt. In den Ländern, in welchen Investitionen getätigt werden und in denen Arbeitsplätze entstehen, steigt die Kaufkraft, womit die Nachfrage nach Konsumartikeln steigt. Durch die Erschließung dieser neuen Märkte ergibt sich für Unternehmen die Möglichkeit, Einbußen auf den angestammten Märkten auszugleichen.¹¹⁴ Es ergeben sich auch weiche Faktoren in dieser Betrachtung. Somit ist es natürlich als Chance zu sehen, wenn ein angeregter kultureller, religiöser und wissenschaftlicher Austausch sowie Völkerverständigung stattfinden und mittel- bis langfristig dadurch positive Auswirkungen auf die Menschenrechte entstehen.¹¹⁵

Bei der Betrachtung ergeben sich aber auch nicht zu vernachlässigende Risiken, welche vor allem durch die erstarkten und konkurrenzfähigen Niedriglohnländer entstehen. Aufgrund der vorher erwähnten Steuer- und Lohnkostenvorteile haben die betroffenen Länder auf dem Weltmarkt erheblich Vorteile und können zu wettbewerbsfähigeren Preisen anbieten. Außerdem profitieren die neu entstandenen Wettbewerber von ihren wachsenden und prosperierenden Heimmärkten und haben hohe Auslastungsquoten ihrer Fertigungen als Grundlage. Die Auswirkung der Verlagerung von Teilen der Fertigung in Niedriglohnländer ist eine Reduktion der Arbeitsplätze in den entwickelten westlichen Industrienationen.¹¹⁶ Dort reagiert die Bevölkerung entsprechend zurückhaltend und vorsichtig, was zu einer Senkung des privaten Konsums und zu einem pessimistischen Zukunftsausblick führen kann. Ebenso ist das Lohngefälle zwischen höher qualifizierten Arbeitnehmern und dem Niedriglohnbereich gestiegen.¹¹⁷ Dieser Trend setzt sich im Bereich der besser qualifizierten Arbeitskräfte weiter fort, da auch zum Teil gut ausgebildete Personen ihre Arbeitskraft verhältnismäßig billig anbieten müssen, wie das Beispiel des

¹¹³ Vgl. Axel Springer, Chancen und Risiken der Globalisierung, 2012, online im Internet: <http://www.welt.de/print-welt/article313137/Chancen-und-Risiken-der-Globalisierung.html>.

¹¹⁴ Vgl. Wieselhuber, Norbert: Chancen und Risiken der Internationalisierung, Top Consultant, online im Internet: <http://thought-leadership.top-consultant.com/UK/Chancen-und-Risiken-der-Internationalisierung-528.html>.

¹¹⁵ Vgl. Die Ratgeber Community, Globalisierung - Chancen und Risiken, online im Internet: <http://www.gutefrage.net/frage/globalisierung-chancen-und-risiken>.

¹¹⁶ Vgl. Becker, Torsten: Prozesse in Produktion und Supply Chain optimieren, 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin 2008, S. 71 ff.

¹¹⁷ Vgl. Koopmann, Georg; Franzmeyer, Fritz: Weltwirtschaft und internationale Arbeitsteilung, Reihe: Informationen zur politischen Bildung, Heft 280, S. 2.

Angebots der Arbeitnehmer aus osteuropäischen EU-Staaten auf den westeuropäischen Arbeitsmärkten zeigt.

Auf alle Fälle ist sicher, dass die Chancen und Risiken der Internationalisierung die Unternehmen insgesamt vor große Herausforderungen stellen.

4.5 Erfolgsfaktoren und -potentiale der Internationalisierung mittelständischer Unternehmen

Die wesentlichen Parameter und Fragen, welche für ein strategisches Internationalisierungskonzept von Unternehmen beantwortet werden müssen, sind wie folgt:

- Welche Maßnahmen sind nötig um erfolgreich auf den angestammten Märkten, auf denen zunehmend neue Akteure agieren, bestehen zu können?
- Soll weiter internationalisiert werden, um die eigene Wettbewerbsposition zu sichern bzw. zu verbessern?
- Soll die Wertschöpfungskette durch Beschaffung und/oder Fertigung im Ausland internationalisiert werden, um die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern?
- Welche organisatorischen Anpassungen des Unternehmens müssen vollzogen werden, um für die Internationalisierung richtig aufgestellt zu sein?¹¹⁸

Für eine erfolgreiche Internationalisierung muss in einem Unternehmen eine hohe Innovationsfähigkeit vorhanden sein, das Qualitätsmanagement muss ausgebaut sein, die Kosten müssen optimiert sein und die Mitarbeiter müssen hinsichtlich Aus- und Weiterbildung, Mobilität und kultureller Anpassungsfähigkeit kontinuierlich gefördert werden. Besonders wichtig ist auch eine moderne Infrastruktur in Hinblick auf Kommunikationssysteme und IT.¹¹⁹ Verschiedene Studien stellten fest, dass Unternehmen mit Präsenz auf ausländischen Märkten durch einen eigenen Vertrieb oder durch Kooperationsformen wesentlich erfolgreicher im Erhöhen Ihrer Exportquoten sind, als diejenigen welche nur vom Stammland aus exportieren. Diesem Trend folgte die Bereitschaft, nicht nur in den eigenen Vertrieb und in den Kundendienst, sondern auch in eine Produktion im

¹¹⁸ Vgl. Zentes, Joachim: Wettbewerbsstrategien auf Europäischen Märkten, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1995, S. 52 ff.

¹¹⁹ Vgl. Stremler, Alphonse: Business Reengineering, Monatszeitschrift der IHK, Heft 6, Konstanz 1996.

Ausland zu investieren, um eine weitere Anpassung der Leistungen an die spezifischen Anforderungen im Ausland zu erleichtern.¹²⁰

Das Verkaufspotenzial der Produkte bzw. der Dienstleistungen am ausländischen Markt ist wie oben beschrieben wesentlich für den Erfolg verantwortlich. Die Produkte sollten Mängel am Zielmarkt befriedigen, einen innovativen Charakter haben und Kostenvorteile abbilden. Wenn zusätzlich am Auslandsmarkt konkurrierende Unternehmen mit Substitutionsprodukten fehlen und die Eintrittsbarrieren in Form von gesetzlichen Vorschriften für die eigenen Produkte fehlen, dann ist ein erfolgreicher Verkauf der Produkte sehr wahrscheinlich.¹²¹ Die im Zuge des Product Readiness Assessments zu analysierenden Barrieren, welche Produkte am erfolgreichen Verkauf hindern könnten oder eine lokale Adaptierung nötig machen könnte, werden auch STEP- oder STEP-L-Faktoren (social, technological, economic, political, legal) genannt. Diese Faktoren bestimmen ob eine Anpassungsnotwendigkeit für das Produkt besteht. Sie sind nahezu in allen Märkten unterschiedlich.¹²²

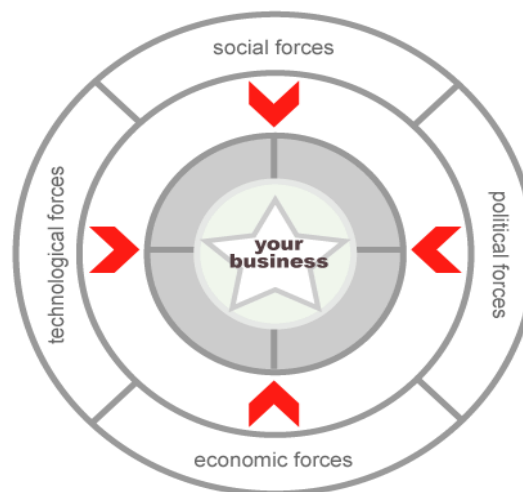


Abbildung 18: STEP-Faktoren¹²³

¹²⁰ Vgl. Krystek, Ulrich; Zur, Eberhard: Handbuch Internationalisierung - Globalisierung - eine Herausforderung für die Unternehmensführung, 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin 2002, S. 41 ff.

¹²¹ Vgl. Apfelthaler, Gerhard; Vuong, Monika: Going International, WKO Außenwirtschaft Österreich, S. 17 f.

¹²² Vgl. EENI Business School, Globale Marktforschung, online im Internet: <http://de.reingex.com/Marktforschung.shtml>.

¹²³ Proven Models, STEP-Analysis, online im Internet: <http://www.provenmodels.com/32>.

Beispiele für die STEP-L-Faktoren können sein:

- Social: kulturell geprägte Präferenzen für Luxusprodukte
- Technological: lokale Normen und Standards
- Economic: Notwendigkeit eines Downgradings aufgrund geringer Kaufkraft
- Political: hohe Einfuhrzölle
- Legal: gesetzliches Verbot bestimmter Inhaltsstoffe¹²⁴

Ein Unternehmen muss analysieren, welche Faktoren Einfluss auf den Markteintritt haben und zu lokalen Adaptierungen der Technologie und des Produktes zwingen oder ob eine Strategie der Standardisierung möglich ist. Unter Berücksichtigung der Corporate Readiness kann festgestellt werden, dass eine Adaptierung ethnozentrisch orientierten Unternehmen bzw. jenen mit einer knappen Ressourcenausstattung oder einer reaktiven Vorgehensweise besonders schwer fällt.

4.6 Ressourcen für die Internationalisierung mittelständischer Unternehmen

Oft geht der Internationalisierung eine intensive Phase der Marktevaluierung und der daraus resultierenden Produktentwicklung voraus. In dieser Phase werden Produktneuentwicklungen bzw. -anpassungen realisiert, mit dem Ziel eine vor dem Markteintritt eine entsprechende Marktreife zu erreichen. Dabei werden erhebliche finanzielle und personelle interne und/oder externe Ressourcen benötigt. Die internen Ressourcen sind jene, welche innerhalb der unternehmensinternen Wertschöpfungskette zur Leistungserstellung nötig sind, wie z.B. finanzielle Ressourcen, Personal für die internationale Marktbearbeitung oder Anlagen. Es ist nötig, sich mit der quantitativen und der qualitativen Dimension der Ressourcen auseinanderzusetzen. Externe Ressourcen betreffen wiederum vor- oder nachgelagerte Produkte oder Dienstleistungen, die von dritten, nicht Unternehmensinternen Stellen erbracht werden, wie z.B. Zulieferbetrieben, Banken, Rechtsanwälten, Steuerberatern.¹²⁵

In der Betrachtung der Quantität der benötigten Ressourcen ist es vorteilhaft, ein Best Case, Worst Case und ein reales Szenario zu erstellen. Die qualitative Frage beschäftigt sich damit, welche Qualitätsmerkmale die benötigten Ressourcen erfüllen müssen, vor allem bezogen auf die Qualifikation der Führungskräfte und

¹²⁴ Vgl. Apfelthaler, Gerhard; Vuong, Monika: Going International, WKO Außenwirtschaft Österreich, S. 18 f.

¹²⁵ Vgl. ebenda, S. 11 f.

der Mitarbeiter des Unternehmens. Damit ist im Wesentlichen die Auslandsorientierung gemeint, d.h. unter anderem die Offenheit und Flexibilität der Mitarbeiter gegenüber Auslandsaufenthalten und anderen Kulturen. Auf diese Faktoren kann und soll bereits in der Phase der Selektion der Mitarbeiter geachtet werden.¹²⁶

Oftmals sind mit der Internationalisierung erhebliche Unsicherheiten verbunden. Mangelnde Information über den internationalen Zielmarkt, unbekannte Bedingungen hinsichtlich der Markt- und Wettbewerbsbedingungen und manchmal ein völlig neues soziales und kulturelles Umfeld sind Faktoren, welche maßgeblichen Einfluss auf den langfristigen Erfolg der Internationalisierungsmaßnahmen haben.

Im Vergleich zu Großunternehmen sind KMU oft durch ihre knappere finanzielle Ausstattung gezwungen, auf einen schnelleren Return on Investment (ROI) zu achten.¹²⁷

Die tatsächliche Ressourcenbeanspruchung ist sehr von der gewählten Markteintritts- und Marktbearbeitungsform, welche in Kapitel 2 dieser Arbeit dargestellt sind, abhängig.

Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen eine Internationalisierungsstrategie und eine Marktbearbeitungsform verfolgen und implementieren, die ihren Ressourcen und Fähigkeiten sowie ihrer Unternehmenshistorie am ehesten entspricht.¹²⁸ Je mehr die vorhandenen Ressourcen ansteigen, desto eher erlaubt dies beispielsweise einem KMU, von einer Marktkonzentration zu einer Streuung der Aktivitäten überzugehen. So ist es dadurch wiederum möglich, die Risiken zu streuen, und der erneute Zugang zu Ressourcen führt abermals zu neuen Chancen und Möglichkeiten.¹²⁹

¹²⁶ Vgl. Velesco, Serge: Internationales Management, Why do firms internationalize?

¹²⁷ Vgl. Außenministerium, Integration in das sozio-kulturelle Umfeld, online im Internet: <http://www.bmeia.gv.at/index.php?id=64786&L=0>.

¹²⁸ Vgl. Wolff, James A.; Pett Timothy L.: Internationalization of Small Firms - An Examination of Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance, Journal of Small Business Management, 2000, S. 34 ff.

¹²⁹ Vgl. Ahlert, Dieter; Blut, Markus; Fröhling, Nicole: Bedeutung der Ressourcenausstattung im Rahmen der Internationalisierung, Institut für Handelsmanagement und Netzwerkmarketing, Münster 2007, S. 27 ff.

5 Bestimmung des Ziellandes für die Internationalisierung

Ein Unternehmen muss sich immer Gedanken über das oder die anvisierten Zielländer einer länderübergreifenden Tätigkeit machen, außer es verfolgt eine Weltmarktstrategie. Diese Überlegungen sind umso wichtiger, da den Unternehmen Ressourcen meistens nicht unlimitiert zur Verfügung stehen. Die Zielmarktstrategie dient der Marktselektion. Diese hat immer individuellen Charakter und folgt keinem allgemein gültigen Muster.¹³⁰ Als allererstes ist es nötig, Informationen über die potenziellen Auslandsmärkte zu sammeln. Wenn diese Informationen vorliegen, ist es für das Unternehmen unerlässlich, Zielmarktstrategien in Form von Marktpräsenzstrategien, Marktselektionsstrategien und Marktsegmentierungsstrategien zu formulieren, um die Erreichung der langfristigen Unternehmensziele sicherzustellen.¹³¹

5.1 Informationen über Auslandsmärkte als Grundlage für die Internationalisierung

Als Ausgangsbasis kann festgestellt werden, dass die meisten Unternehmen aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit wesentlich mehr Informationen über den Inlandsmarkt haben als sie über den neuen Auslandsmarkt verfügen. Aufgrund dessen sollten im Zuge der Marktforschung Informationen über die Auslandsmärkte gewonnen, verarbeitet und gespeichert werden.¹³² Meistens findet man in öffentlich zugänglichen Datenbanken nationaler oder internationaler Organisationen Daten, welche für eine anfängliche Betrachtung ausreichen. Der Zugang zu detaillierteren Informationen erfolgt normalerweise über proprietäre Kanäle, über Fachvereinigungen, oder diese Daten müssen selber oder über spezialisierte Dienstleister erhoben werden. Die Menge und die Detailliertheit der Informationen, welche im Zuge der Marktforschung zu gewinnen, zu verarbeiten

¹³⁰ Vgl. Berndt, Ralph; Altobelli, Claudia Fantapié; Sander, Matthias: Internationales Marketingmanagement, 4. Auflage, Springer Verlag, Berlin 2010, S. 143 ff.

¹³¹ Vgl. Kutschker, Michael; Schmid, Stefan: Internationales Management, 6. Auflage, Oldenbourg Verlag, München 2008, S. 941 f.

¹³² Vgl. Obbelode, Frank: Strategisches Marktauswahlverhalten mittelständischer Unternehmen auf internationalen Märkten, Bd. 17, Peter Lang Verlag, Frankfurt 1993, S. 121 ff.

und zu speichern sind, ist hauptsächlich davon abhängig, in welchem Ausmaß das Unternehmen bereits international ist sowie von der gewählten Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategie. Ein bereits in hohem Maße international tätiges Unternehmen verfügt schon über einige grundlegende Informationen bzw. benötigt ein Unternehmen, welches sich zu einer indirekten Marktbearbeitung entscheidet, weniger detaillierte Informationen als ein Unternehmen, welches sich direkt im neuen Markt engagieren will, bzw. dieses Vorhaben evtl. sogar mit einer tiefen Wertschöpfung plant.¹³³

Die gewonnenen Informationen müssen in weiterer Folge analysiert und verarbeitet werden. Bei der Analyse ist die Qualität der Informationen wesentlich, wobei die Kriterien Genauigkeit, Aktualität, Relevanz und Vergleichbarkeit dafür maßgeblich sind.¹³⁴ Der Speicherung der Informationen kommt eine große Bedeutung zu, da auf diese Informationen nicht nur im Zuge des Ländereintritts, sondern auch später bei der Bearbeitung des Marktes laufend zurückgegriffen werden soll.

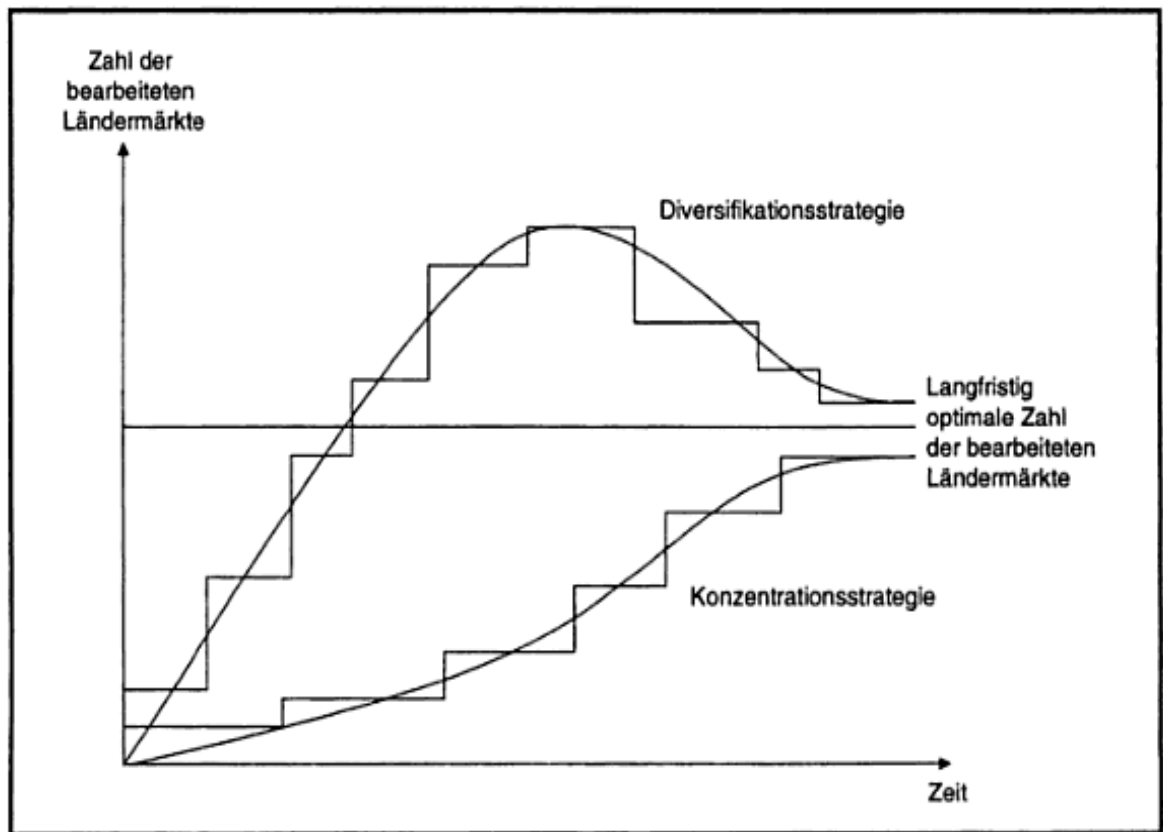
5.2 Kriterien zur Festlegung der Zielmarktstrategie

Im Zuge der Formulierung der Marktpräsenzstrategie sollte definiert werden, in welchen Ländern ein internationalisierungswilliges Unternehmen tätig sein möchte. Hierfür gibt es verschiedene Ansätze, welche sich grundsätzlich unterscheiden. Ein Unternehmen kann sich für die Präsenz in wenigen ausgewählten Märkten entscheiden, in welche der Markteintritt meist nacheinander erfolgt und seine Ressourcen auf diese konzentrieren oder es erfolgt das genaue Gegenteil, mit dem Ziel einer Risikostreuung bzw. der Erhöhung der Geschwindigkeit.¹³⁵ Interessant ist in diesem Zusammenhang die Beobachtung, dass Unternehmen, welche eine Diversifikationsstrategie verfolgen, im Laufe der Zeit die Anzahl der Märkte wieder reduzieren und es somit nach Ablauf einiger Zeit bei beiden Ansätzen zu einer ähnlichen Anzahl an bearbeiteten Auslandsmärkten kommt, wie folgende Abbildung zeigt. Die Grundüberlegung hinter dieser Annahme ist, dass es eine optimale Anzahl zu bearbeitender Auslandsmärkte gibt.

¹³³ Vgl. Walldorf, Erwin G.: *Auslandsmarketing - Theorie und Praxis des Auslandsgeschäfts*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1987, S. 192 ff.

¹³⁴ Vgl. Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter: *Marktforschung - Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2009, S. 26 ff.

¹³⁵ Vgl. Katsikeas, Constantine S.; Leonidou, Leonidas C.: *Export Market Expansion Strategy*, Thomson Business Press, London 1997, S. 180 ff.

Abbildung 19: Konzentrations- und Diversifikationsstrategie¹³⁶

Da die meisten Unternehmen nicht unlimited Ressourcen zur Verfügung haben, ist es ratsam, die Regionen bzw. Märkte, die sie bearbeiten möchten, zu selektieren. Natürlich ist die Attraktivität eines Auslandsmarktes das wichtigste Kriterium, diese ist jedoch sehr vielschichtig und individuell zu betrachten. Diese Betrachtung sollte auf alle Fälle das gesetzliche Umfeld, die potenziellen Kunden und die Wettbewerbsintensität im Markt berücksichtigen. Die Auslandsmärkte bergen ebenso Risiken, welche spezifisch zu untersuchen sind. Darunter fallen z.B. Währungs-, Zahlungs-, Inflations-, Enteignungs-, Transport-, Substitutions-, und Sicherheitsrisiken sowie fiskalische und rechtliche Risiken. Für diese Beurteilung können Unternehmen auf eine Vielzahl vorhandener Länderrankings zurückgreifen.¹³⁷ Die Länderrankings sollten aber lediglich zur Unterstützung dienen und sind mit Vorsicht zu betrachten, weil sie nicht branchen- und schon gar

¹³⁶ Ayal, Igal; Zif, Jehiel: Market Expansion Strategies in Multinational Marketing, Journal of Marketing, Nr. 2, 1979, S. 86.

¹³⁷ Vgl. Krystek, Ulrich; Walldorf, Erwin G.: Frühaufklärung länderspezifischer Chancen und Bedrohungen, Springer Verlag, Berlin 1997, S. 445 ff.

nicht unternehmensspezifisch sind. Sie sind auch lediglich eine Sammlung teils subjektiver Expertenmeinungen, die willkürlich gewichtet werden.¹³⁸ Eines der bekanntesten Konzepte zur Erfassung von Länderrisiken ist der sogenannte Business Environment Risk Index (BERI), welcher in der Unternehmenspraxis Anwendung findet.¹³⁹ Der Umgang mit den erkannten Risiken kann auch sehr unterschiedlich sein. Während einige Unternehmen an der grundsätzlichen Vermeidung von Risiken interessiert sind, werden andere danach trachten, die Risiken möglichst zu streuen oder auf andere Akteure über zu wälzen und wiederum andere Unternehmen werden diese Risiken bewusst eingehen in der Hoffnung, von den eventuell höheren Chancen zu profitieren.¹⁴⁰ Außerdem darf die Attraktivität eines Marktes nicht isoliert betrachtet werden, sondern im Zusammenhang mit anderen Märkten.

Die Markteintrittsbarrieren, welche den Eintritt in einen Markt erschweren, sind ebenso ein wichtiges Kriterium bei der Zielmarktselektion. Die Palette der Markteintrittsbarrieren ist groß und erstreckt sich von institutionellen wie tarifären und nicht-tarifären Hemmnissen in bestimmten Ländern über marktseitig verhaltensbedingte bis zu unternehmensseitig verhaltensbedingte Barrieren.¹⁴¹

5.3 Verfahren der Zielmarktselektion

In der Literatur werden nach der Anzahl der vorgesehenen Selektionsstufen einstufige und mehrstufige Verfahren der Marktselektion unterschieden. Bei einer einstufigen Selektion wird für die Marktselektion nur ein Segmentierungskriterium herangezogen. Bei den mehrstufigen Verfahren handelt es sich meist um dreistufige Verfahren mit Vor-, Zwischen- und Endauswahl, bei denen die Marktselektion schrittweise erfolgt, wie in nachfolgender Abbildung dargestellt. Wenn eines der Selektionskriterien der vorhergehenden Selektionsstufe nicht erfüllt wird, führt dies automatisch zum Ausscheiden des betrachteten Marktes.¹⁴²

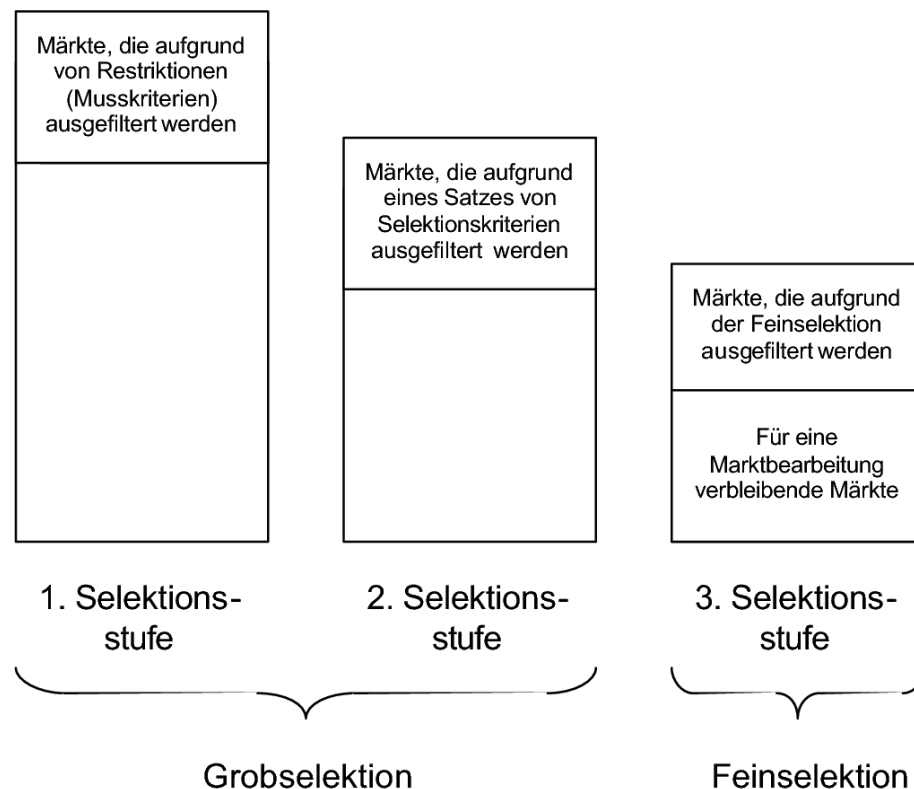
¹³⁸ Vgl. Engelhard, Johann: Exportförderung, Gabler Verlag, Wiesbaden 1992, S. 66 ff.

¹³⁹ Vgl. Kutschker, Michael; Schmid, Stefan: Internationales Management, 6. Auflage, Oldenbourg Verlag, München 2008, S. 955 f.

¹⁴⁰ Vgl. Grabner-Kräuter, Sonja: Ansatzpunkte zur Risikohandhabung im internationalen Geschäft, Der Markt, Nr. 122, 1992, S. 126 ff.

¹⁴¹ Vgl. Kutschker, Michael; Schmid, Stefan: Internationales Management, 6. Auflage, Oldenbourg Verlag, München 2008, S. 959 ff.

¹⁴² Vgl. Büter, Clemens: Internationale Unternehmensführung - Entscheidungsorientierte Einführung, Oldenbourg Verlag, München 2010, S. 75.

Abbildung 20: Stufenweises Vorgehen im Rahmen der Zielmarktselektion¹⁴³

Für die einzelnen Stufen kommen wiederum die einstufigen Verfahren zur Anwendung. Die einstufigen Verfahren lassen sich in heuristische und analytische Verfahren unterteilen. An dieser Stelle werden nur einige der Verfahren aufgezählt und auf die Literatur verwiesen, welche diese eingehend beschreibt.¹⁴⁴ Zu den heuristischen Verfahren zählen z.B. die Checklisten-, Portfolio- und Punktbewertungsverfahren. Diese nehmen Bezug auf qualitative Verfahren und stellen eine geringere Anforderung an die Informationsbeschaffung als analytische Verfahren. Die analytischen Verfahren setzen die Quantifizierbarkeit der Daten voraus. Zu diesen Verfahren gehören z.B. das Kapitalwertverfahren und die Entscheidungsregeln wie z.B. Maximin-, Maximax- oder Hurwicz-Regel.

Die angewandten Kriterien und Verfahren sind von jedem Unternehmen individuell zu definieren. Da die Marktselektion in hohem Maße unternehmensspezifisch ist, hat sich eine Fülle von Verfahren etabliert. Es ist trotzdem ein gewisses Muster in diesem Entscheidungsprozess sichtbar, weil erkennbar ist, dass bestimmte

¹⁴³ Schuh, Thomas: Analyse der internationalen Ländermarktauswahl, GRIN Verlag, Trier 2003, S. 4.

¹⁴⁴ Vgl. Büter, Clemens: Internationale Unternehmensführung - Entscheidungsorientierte Einführung, Oldenbourg Verlag, München 2010, S. 75 ff.

Länder im Zuge der Internationalisierung von Unternehmen besonders häufig selektiert werden.¹⁴⁵

Nach der Formulierung der geeigneten Marktpräsenz- und Marktselektionsstrategie sollte ein Unternehmen auch noch seine Marktsegmentierungsstrategie definieren. Diese Überlegungen sind vornehmlich für Absatzmärkte zu treffen, sie sind aber auch für Beschaffungsmärkte wichtig. Im Zuge dieser Marktsegmentierung werden innerhalb der gewählten Märkte Zielgruppen (intranationale Marktsegmentierung) gebildet oder diese werden über die Grenzen einzelner Ländermärkte hinweg (integrale Marktsegmentierung) gebildet. In diesem Zusammenhang werden in sich möglichst homogene Segmente mit deutlicher Differenzierung zu anderen Marktsegmenten definiert.¹⁴⁶ Wichtig ist, dass die eindeutige Adressierung der einzelnen Segmente weiterhin gewährleistet ist. Diese Ansätze sind besonders bei Ländermärkten nötig, die aufgrund ihrer Größe und Heterogenität eine generelle Bearbeitung kaum zulassen. Von besonderer Bedeutung sind diese Eingrenzungen für die Marktbearbeitung durch KMU, da ihre eingeschränkte Ressourcensituation andere Ansätze nicht zulassen würde.

Die Marktsegmentierungsstrategien der Unternehmen sind so wie die Marktselektierungsstrategien sehr individuell. Ein Unternehmen kann aus einer Vielzahl an Varianten wählen. So kann es im Inland und im Ausland die gleichen Segmente oder gezielt unterschiedliche Segmente bearbeiten. Um die Zweckmäßigkeit und die Eingrenzung der Marktsegmentierung zu gewährleisten, sollten die Segmentierungskriterien die Anforderung der Kaufverhaltensrelevanz, der Messbarkeit bzw. Operationalität, der Erreichbarkeit bzw. Zugänglichkeit, der Handlungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und der zeitlichen Stabilität erfüllen.¹⁴⁷

Die von Unternehmen angewandten Segmentierungskriterien lassen sich gemäß der Arbeiten von Meffert in, aufgrund ihrer gegenseitigen Abhängigkeit oftmals kombiniert angewandten, Kriteriengruppen zusammenfassen. Diese Kriterien und ihre Einteilung in die vier Kriteriengruppen sind in nachfolgender Tabelle dargestellt.

¹⁴⁵ Vgl. Gardini, Marco A.: Einführung in das Marketing-Management - Ein Überblick in Schaubildform, Oldenbourg Verlag, München 2007, S. 171 ff.

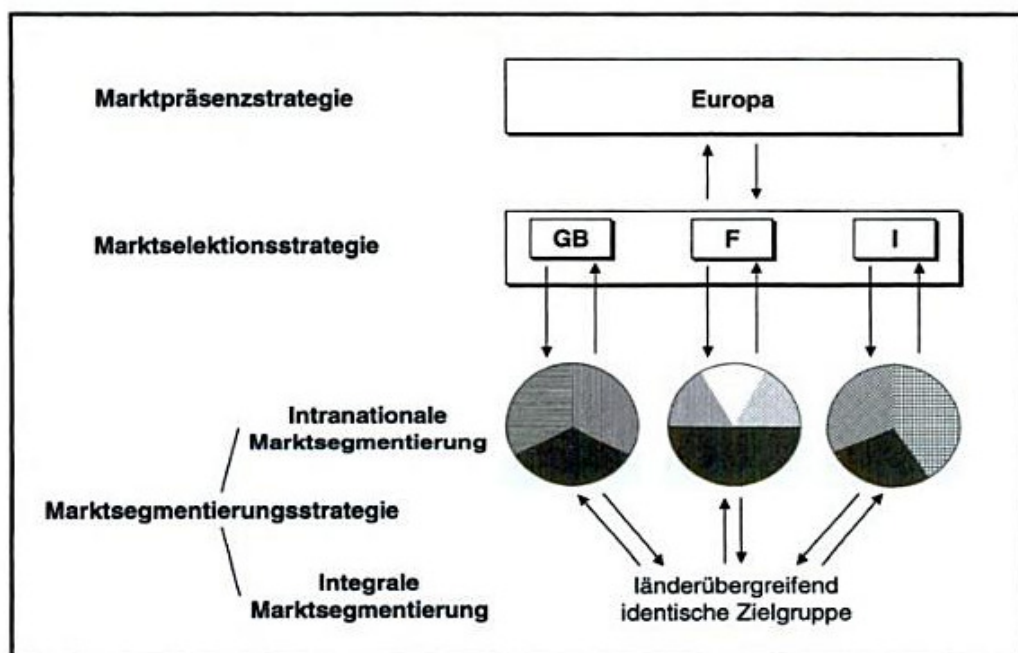
¹⁴⁶ Vgl. Carpano, Claudio; Chrisman, James J.; Roth, Kendall: International Strategy and Environment - An Assessment of the Performance Relationship, Journal of International Business Studies, Nr. 3, 1994, S. 639 ff.

¹⁴⁷ Vgl. Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred: Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2012, S. 194.

Marketing-Mixbezogene Reaktionskoeffizienten			
Verhaltensorientierte Kriterien	Psychographische Kriterien	Soziodemographische Kriterien	Geographische Kriterien
Preisverhalten Mediennutzung Einkaufsstättenwahl Produkt-/Markenwahl	Lebensstil Soziale Orientierung Risikoneigung Motive Nutzenvorstellungen Kaufabsichten	Geschlecht, Alter Familienstand Zahl der Kinder Haushaltsgröße Beruf, Ausbildung Einkommen	Bundesländer Stadt/Land Ortsteile Wohngebiete

Tabelle 2: Kriterien der Marktsegmentierung¹⁴⁸

Nachfolgende Grafik veranschaulicht, wie die Marktpräsenz-, die Marktselektions- und die Marktsegmentierungsstrategie zusammenhängen.

Abbildung 21: Zusammenspiel der Zielmarktstrategien¹⁴⁹

¹⁴⁸ Vgl. Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred: Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2012, S. 195.

¹⁴⁹ Kutschker, Michael; Schmid, Stefan: Internationales Management, 6. Auflage, Oldenbourg Verlag, München 2008, S. 979.

Die in der Abbildung dargestellte intranationale Marktsegmentierung geht von einer Zielgruppenbildung innerhalb der ausgewählten Ländermärkte aus. Die Kriterien dafür können durchaus die gleichen wie die im Inlandsmarkt sein. Das Ziel der integralen Marktsegmentierung, auch Cross-Country-Segmentierung genannt, ist die Identifizierung von Marktsegmenten, welche länderübergreifend Gültigkeit haben.¹⁵⁰

Das vorliegende Kapitel dieser Diplomarbeit hat die systematische und rationale Auswahl des Zielmarktes und seiner Bearbeitungsform dargelegt. Damit ist die Weichenstellung für den Eintritt in und die konkrete Bearbeitung des ausgewählten Marktes gelegt.

¹⁵⁰ Vgl. Kutschker, Michael; Schmid, Stefan: Internationales Management, 6. Auflage, Oldenbourg Verlag, München 2008, S. 977 ff.

6 Analyse der marktrelevanten Kriterien Brasiliens

Die vorangegangenen Kapitel dieser Diplomarbeit haben sich mit den theoretischen Grundlagen der Unternehmensstrategie, des internationalen Markteintrittes und der Länderauswahl beschäftigt. Diese vorgestellten Grundlagen sollen nun durch ein konkretes Anwendungsbeispiel verdeutlicht werden, indem Brasilien zur näheren Untersuchung der dargestellten theoretischen Auswahlkriterien herangezogen wird.

Wie in den letzten Kapiteln bereits dargelegt, ist die Systematisierung der gesammelten Informationen von zentraler Bedeutung, weil sich nur so gewährleisten lässt, dass ein fundierter Ländervergleich mit vertretbarem Aufwand vorgenommen werden kann.¹⁵¹ Ein verbreitetes Instrument für diesen Vergleich ist das von Cateora und Graham entwickelte Country Notebook. In diesem werden alle relevanten Informationen über ein Land gesammelt, welche eine Unternehmung benötigt um fundierte Entscheidungen treffen zu können. Die Umweltbedingungen bleiben üblicherweise nicht konstant, sondern unterliegen Veränderungen. Deshalb sollten die gewonnenen Informationen kontinuierlich ergänzt und erneuert werden, sobald neue Erkenntnisse gewonnen werden.

Das Country Notebook besteht aus vier unterschiedlichen Informationsgrundlagen für die Informationsbeschaffung und -auswertung, um die Planungssicherheit für alle Marketingentscheidungen bezüglich eines Landes zu gewährleisten. Die vier Grundlagen bestehen aus kulturellen Daten, wirtschaftlichen Daten, Wettbewerbsdaten und einem Marketingplan.¹⁵² Die erste Stufe ist eine Länderevaluierung, welche dazu dienen soll, die wichtigsten Aspekte eines Landes zu verstehen. Sie enthält Informationen zu Historie, Geographie, Bildungssystem, zu den politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, zum Gesundheitssystem sowie zu Sprache und Religion eines Landes. Es ist auch wichtig, nicht nur die Daten zu erfassen, sondern auch deren Auswirkungen auf die gegebene Situation zu beurteilen. Z.B. reicht es nicht festzustellen, dass die Mehrheit der Einwohner Mexikos katholisch ist, sondern wäre es relevant, die konkreten Marktauswirkungen dieser statistischen Information zu durchleuchten.

¹⁵¹ Vgl. Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf: Die grenzenlose Unternehmung - Information, Organisation und Management, 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003, S. 70 ff.

¹⁵² Vgl. Cateora, Philip R.; Graham, John L.: International Marketing, 12. Auflage, McGraw-Hill, New York 2005, S. 591 ff.

Die wirtschaftlichen Daten des Country Notebooks geben Einblick in demographische Gegebenheiten, ökonomische Zusammenhänge, Informationen über Ressourcen, Infrastruktur, Arbeitsbedingungen, Wirtschaftszweige, Zölle, Forschung & Entwicklung und verfügbare Vertriebskanäle. Die Grundlage über die Wettbewerbssituation ist marken- bzw. produktspezifisch, soll das Marktpotential ausloten und greift auf die Informationen der beiden zuvor genannten Datengrundlagen zurück.¹⁵³ Diese Vorgehensweise soll Aufschluss darüber geben, wieviel Anpassungsnotwendigkeit der Marketing-Mix eines Unternehmens bedarf, um erfolgreich in den Markt eintreten zu können und um als letzten Schritt den Marketingplan zu entwickeln. Dieser enthält konkrete Maßnahmen, um die bestmöglichen Verkaufszahlen und Profite zu erzielen.

Die Tiefe, Komplexität und Gliederung der gesammelten Informationen kann zwar individuell angepasst werden, sollte aber für alle untersuchten Länder vergleichbar sein.¹⁵⁴ An dieser Stelle wird ein Beispiel eines Country Notebooks für Brasilien aufgestellt, welches in den nächsten Kapiteln erarbeitet und neutral interpretiert wird. Dieses besteht aus:

- Historischen Daten
- Geographischen und demographischen Informationen
- Politischen und rechtlichen Bedingungen
- Wirtschaftlichen Daten
- Wettbewerbsinformationen

Die historischen, geographischen und demographischen Bedingungen sind struktureller Natur und lassen sich von Unternehmen nicht verändern. Außerdem stellen sie die Grundlage für die strategischen Bedingungen dar, z.B. liefern sie die Antwort auf die Frage, ob die politische und wirtschaftliche Situation eines Landes ein Ergebnis der Historie und der Kultur sind.¹⁵⁵ Die strategischen Bedingungen werden nach den strukturellen analysiert. Sie unterliegen Veränderungen und können in unterschiedlichem Ausmaß gezielt kurz- bzw. langfristig mitgestaltet werden. Dies erfolgt durch den Einsatz von entsprechenden Mitteln und Ressourcen zur Gestaltung und Aufbereitung des Marktes für die Produkte und Leistungen des Unternehmens. Ebenso können auch langfristig die

¹⁵³ Vgl. Becker, Jochen: Marketing-Konzeption - Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 10. Auflage, Vahlen Verlag, München 2012, S. 480 ff.

¹⁵⁴ Vgl. Berndt, Ralph; Altobelli, Claudia Fantapié; Sander, Matthias: Internationales Marketingmanagement, 4. Auflage, Springer Verlag, Berlin 2010, S. 95 ff.

¹⁵⁵ Vgl. Bruns, Jürgen: Internationales Marketing, 3. Auflage, Kiehl Verlag, Ludwigshafen 2003, S. 36 f.

politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen durch entsprechende Lobbying-Maßnahmen beeinflusst werden.¹⁵⁶

6.1 Historische Entwicklung Brasiliens

Die vorkoloniale Besiedelung Brasiliens erfolgte neuesten Erkenntnissen zufolge bereits ab 10.000 v. Chr.¹⁵⁷ Im Jahr 1500 wurde das Land von einem portugiesischen Seefahrer entdeckt und war bis 1822 eine portugiesische Kolonie. 1822 wurde die Unabhängigkeit ausgerufen, und Brasilien wurde zu einer konstitutionellen Monarchie. Im Jahr 1889 wurde die Republik Brasilien gegründet. Diese geschichtliche Entwicklung wird in den folgenden Kapiteln der vorliegenden Arbeit dargestellt. Eine Übersicht über die wichtigsten historischen Ereignisse Brasiliens befindet sich im Anhang 1 dieser Diplomarbeit.

6.1.1 Kolonialzeit

Nach der Entdeckung wurden reiche Vorkommen von Brasilholz, das „Pau Brasil“, gefunden. Diesem Holz, welches sich zur Farbgewinnung und zur Möbelherstellung eignet, verdankt Brasilien seinen Namen.¹⁵⁸ Es bildete die erste Exportgrundlage und begründete somit den Beginn der wirtschaftlichen Aktivitäten Brasiliens. In weiterer Folge wurde zur wirtschaftlichen Entwicklung Brasiliens während der Kolonialisierung auf den Anbau von Zuckerrohr gesetzt, da Zucker ein begehrtes Produkt war. Als Arbeitskräfte wurden Indianer gefangen genommen. Die Einwohner Brasiliens zu jener Zeit waren Indianer und Siedler. Diese kamen aus dem portugiesischen Mittelstand und dem Adel, aber auch unfreiwillige portugiesische Sträflinge gehörten zu den ersten Siedlern. Ab Mitte des 16. Jahrhunderts wurden afrikanische Sklaven importiert, um die Arbeit auf den Plantagen zu verrichten.

Anfang des 17. Jahrhunderts begann die Erschließung des Landesinneren. Die Expeditionen waren vor allem auf der Suche nach Bodenschätzen, wie z.B. Gold. Bald begannen auch die Niederländer, sich für das Land zu interessieren und besetzten unterschiedlich Gebiete in Brasilien, was zu dem niederländisch-portugiesischen Krieg führte. Portugal versuchte, den immens wichtigen

¹⁵⁶ Vgl. Hellmann, Andreas: Methodik zur Vorbereitung eines internationalen Markteintritts, Diplomica Verlag, Hamburg 2006, S. 46 ff.

¹⁵⁷ Vgl. Brasil Portal, Die Geschichte Brasiliens, online im Internet: <http://brasilportal.net/reise/geschichte/brasilien-reise-geschichte-vorkolonialzeit.htm>.

¹⁵⁸ Vgl. Lexikon wissen.de, Brasilien - Kolonialzeit und Monarchie, online im Internet: <http://www.wissen.de/lexikon/brasilien?chunk=kolonialzeit-und-monarchie>.

Überseehandel mit Brasilien abzusichern und die Konkurrenz abzuwehren.¹⁵⁹ In der zweiten Hälfte des 17. Jahrhunderts wurden im südlichen Brasilien Diamanten und weitere Bodenschätze gefunden, was allmählich zu einer Verlagerung des wirtschaftlichen Schwerpunktes in den Süden führte und in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts mit einer Verlegung der Hauptstadt von Salvador nach Rio de Janeiro endete.¹⁶⁰ Ab Beginn des 19. Jahrhunderts begann der Kaffee-Anbau.

6.1.2 Kaiserreich

Anfang des 19. Jahrhunderts flohen der portugiesische Regent und sein gesamter Hofstaat mit der portugiesischen Staatskassa vor den Truppen Napoleons nach Brasilien und ließ sich in Rio de Janeiro nieder. Dies führte zu einer Aufwertung Brasiliens, welches bis dahin eine abhängige Kolonie Portugals war.¹⁶¹ Zu dieser Zeit erfolgte die erste wirtschaftliche Öffnung Brasiliens. Für befreundete Nationen wurden Zollvergünstigungen eingerichtet, Betriebe und Schulen wurden gegründet, Gelehrte und Künstler kamen ins Land. Diese Entwicklungen gipfelten im Jahr 1822 in der Erklärung Brasiliens zum Kaiserreich mit einer liberalen Verfassung und Anerkennung durch viele Staaten, allen voran die USA. Zu dieser Zeit begann, begünstigt durch die proaktive Einwanderungspolitik, eine verstärkte Immigration aus diversen europäischen Ländern, aufgrund von Regierungsvereinbarungen aber ebenso aus asiatischen wie z.B. aus Japan.¹⁶²

In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts wurde Brasilien zur weltweit führenden Kautschuk-, Rindfleisch-, Edelholz-, Kaffee- und Zucker-Exportnation, und die durch die europäischen Einwanderer vorangetriebene Industrialisierung Brasiliens begann allmählich. Letztlich läutete die Befreiung der Sklaven 1888 das Ende des Kaiserreichs und die Ausrufung der Republik 1889 ein.¹⁶³

¹⁵⁹ Vgl. Uni Protokolle, Niederländisch-Portugiesischer Krieg um Brasilien, online im Internet: http://www.uni-protokolle.de/Lexikon/Niederl%E4ndisch-Portugiesischer_Krieg_um_Brasilien.html.

¹⁶⁰ Vgl. Reiseführer Brasilien, Geschichte, online im Internet: <http://www.reisefuehrer-rio-de-janeiro.de/geschichte.html>.

¹⁶¹ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Brasilien-Geschichte, online im Internet: <http://liportal.giz.de/brasilien/geschichte-staat.html>.

¹⁶² Vgl. Prutsch, Ursula: Einwanderung in Brasilien, Institut für Geschichte der Universität Wien, online im Internet: <http://www.lateinamerika-studien.at/content/geschichtepolitik/brasilien/brasilien-19.html>.

¹⁶³ Vgl. Prutsch, Ursula: Die Sklaverei in Brasilien, Institut für Geschichte der Universität Wien, online im Internet: <http://www.lateinamerika-studien.at/content/geschichtepolitik/brasilien/brasilien-13.html>.

6.1.3 Republik

Die politisch stabile Zeit zwischen 1889 und 1930 wird als die „alte Republik“ bezeichnet. Der Wohlstand Brasiliens fundierte auf der stabilen Kaffeennachfrage und führte zu einer deutlichen Konzentration auf diesen Wirtschaftszweig. Diese Nachfrage änderte sich während des Ersten Weltkrieges und hatte einen Abschwung der brasilianischen Wirtschaft zur Folge.¹⁶⁴

Der Weg für die autoritäre Ära Vargas von 1930 bis 1954 wurde durch die wirtschaftliche Schwäche Brasiliens und die Unzufriedenheit mit dem oligarchischen System geebnet. Die eingeleitete Industrialisierung und die Forcierung der Agrarexporte führten zu einem wirtschaftlichen Aufschwung und zu einer erstmaligen Einführung diverser Sozialleistungen. Das Ende dieser Ära war durch politische Instabilität geprägt, welche erst 1956 mit der Wahl von Juscelino Kubitschek zum Präsidenten endete. Die Öffnung Brasiliens für ausländische Investoren führte in den 1950er Jahren zu einer Ankurbelung der Wirtschaft. Gleichzeitig wurde versucht, den Staatshaushalt zu sanieren und sich aus der Abhängigkeit von den USA zu lösen. Diese Entwicklungen und der Versuch, eine Landreform durchzuführen, führten 1964 zum durch die USA unterstützten Militärputsch in Brasilien.¹⁶⁵

6.1.4 Militärdiktatur

Während dieser Zeit, in der das Militär sich als aus sich selbst heraus legitimiert betrachtete, wurden formal-demokratische Vorgehensweisen eingeführt wie z.B. eine Verfassungsmäßigkeit und regelmäßige (manipulierte) Wahlen, mit dem Anspruch Brasilien re-demokratisieren zu wollen.¹⁶⁶ Aufgrund der relativen politischen Stabilität und der eingeführten hierarchischen Entscheidungsstrukturen gelang es nach kurzer Zeit, die Inflation erfolgreich zu bekämpfen und das Wachstum der Wirtschaft anzukurbeln.

Nachdem die Repressionen der Militärdiktatur Anfang der 1980er Jahre abgeschwächt wurden und sich die Wirtschaft Brasiliens in einer tiefen Depression

¹⁶⁴ Vgl. Lexikon wissen.de, Brasilien - Sturz der Monarchie und Anfänge der Republik, online im Internet: <http://www.wissen.de/lexikon/brasilien?chunk=sturz-der-monarchie-und-anf%C3%A4nge-der-republik>.

¹⁶⁵ Vgl. Belschner, Andreas: Das brasilianische Militärregime 1964 - 1985, Uni Tübingen, online im Internet: http://tiss.zdv.uni-tuebingen.de/webroot/sp/spsba01_S99_1/PAPER1.htm.

¹⁶⁶ Vgl. Wöhlke, Manfred: Brasilien - Anatomie eines Riesen, 2. Auflage, Beck Verlag, München 1987, S. 41 ff.

mit extrem hoher Inflation befand, war es nicht mehr möglich, die Dynamik der erstarkten Opposition aufzuhalten. Es wurden freie Wahlen zugelassen, welche das Ende der 21-jährigen Militärdiktatur besiegelten.¹⁶⁷

6.1.5 Demokratie

Noch während der Militärdiktatur, unter der Präsidentschaft von Ernesto Geisel (1974-1979), gab es erste Ansätze zu einer Liberalisierung, indem die nahezu unbegrenzten Sondervollmachten des Präsidenten aufgehoben wurden und die Gründung neuer Parteien zugelassen wurde.

Die ersten Jahre der Demokratie in Brasilien waren geprägt von zaghaften Reformen wie z.B. derer im Wahlrecht und im Umweltschutz, der Gründung des MERCOSUL, aber auch von einer galoppierenden Inflation. In umfassenden Währungsreformen wurde versucht, die Inflation und die Auslandsschulden einzudämmen, was auch mit dem 1994 vorgelegten Plano Real gelang.¹⁶⁸ Heute ist die Inflation eingedämmt, die Währung stabil und das Wirtschaftswachstum Brasiliens gehört zu den dynamischsten der Welt.

6.2 Geographie und Demographie Brasiliens

Wichtig für die Erfassung im Country Notebook sind auch die geographischen, klimatischen, topographischen und demographischen Daten eines Landes. Sie sind, wie auch die historische Situation, strukturelle Bedingungen und lassen sich nicht von Unternehmen verändern. Aus diesem Grund müssen sich die Unternehmen diesen Bedingungen anpassen.

Für den Eintritt in einen Markt und für seine effiziente Bearbeitung sind diese Bedingungen entscheidend. Die Lage Brasiliens gibt z.B. Aufschluss darüber, ob für den Transport von Importen und Exporten der See-, Luft- oder der Landweg in Frage kommt. Ebenso lässt die Größe des Landes eventuelle Distributionsprobleme innerhalb dieses Landes erkennen. Das Klima lässt Rückschlüsse darüber zu, ob das Produkt oder seine Verpackung für den Verkauf in dem Markt angepasst werden müssen oder ob für die Produktion in dem Land Anlagen höheren Belastungen ausgesetzt sind. Auch das Konsumverhalten der Bevölkerung ist von klimatischen Einflüssen abhängig. Die Bodenschätze und

¹⁶⁷ Vgl. Belschner, Andreas: Das brasilianische Militärregime 1964 - 1985, Uni Tübingen, online im Internet: http://tiss.zdv.uni-tuebingen.de/webroot/sp/spsba01_S99_1/PAPER1.htm.

¹⁶⁸ Vgl. Lexikon wissen.de, Brasilien - Demokratisierung und Reformen, online im Internet: <http://www.wissen.de/lexikon/brasilien?chunk=demokratisierung-und-reformen>.

Rohstoffvorkommen können Informationen zur Standortwahl für Unternehmen, welche im Ausland produzieren wollen, liefern.¹⁶⁹

6.2.1 Geographie

Brasiliens Fläche nimmt 47% des südamerikanischen Kontinents ein. Es grenzt an andere wichtige südamerikanische Wachstumsmärkte.



Abbildung 22: Die Politische Landkarte Brasiliens¹⁷⁰

¹⁶⁹ Vgl. Hellmann, Andreas: Methodik zur Vorbereitung eines internationalen Markteintritts, Diplomica Verlag, Hamburg 2006, S. 57 ff.

¹⁷⁰ IBGE, Mapas do Brasil, online im Internet: http://atlas escolar.ibge.gov.br/images/atlas/mapas_brasil/brasil_politico.pdf.

Mit einer Fläche von ca. 8,5 Mio. km² ist Brasilien das fünftgrößte Land der Erde. Aufgrund der enormen geographischen Ausdehnung hat Brasilien eine Grenzlänge von fast 16.000 km und grenzt somit an alle südamerikanischen Länder, außer an Chile und Ecuador. Auch einige Atlantik-Inseln gehören zu Brasilien.¹⁷¹

6.2.2 Klima

Eine weitere Folge der Größe des Landes sind die unterschiedlichen klimatischen und topographischen Bedingungen. Zu 40% besteht Brasilien aus Tiefland, zu 60% aus Bergland. Das Tiefland ist stark gegliedert oder besteht aus ausgedehnten Hochebenen, den Planaltos. Das Amazonastiefland ist bekannt durch seine tropischen Regenwälder. Im Bergland, an der Grenze zu Venezuela und Guyana, befindet sich Brasiliens höchste Erhebung, der Pico da Neblina mit 3014 Metern Höhe. Das brasilianische Bergland steigt südöstlich des Amazonastieflandes an und fällt zum atlantischen Küstenraum ab, in dem die Mehrzahl der brasilianischen Bevölkerung lebt. Einige der Berggruppen des brasilianischen Berglandes reichen bis an den Atlantik.¹⁷²

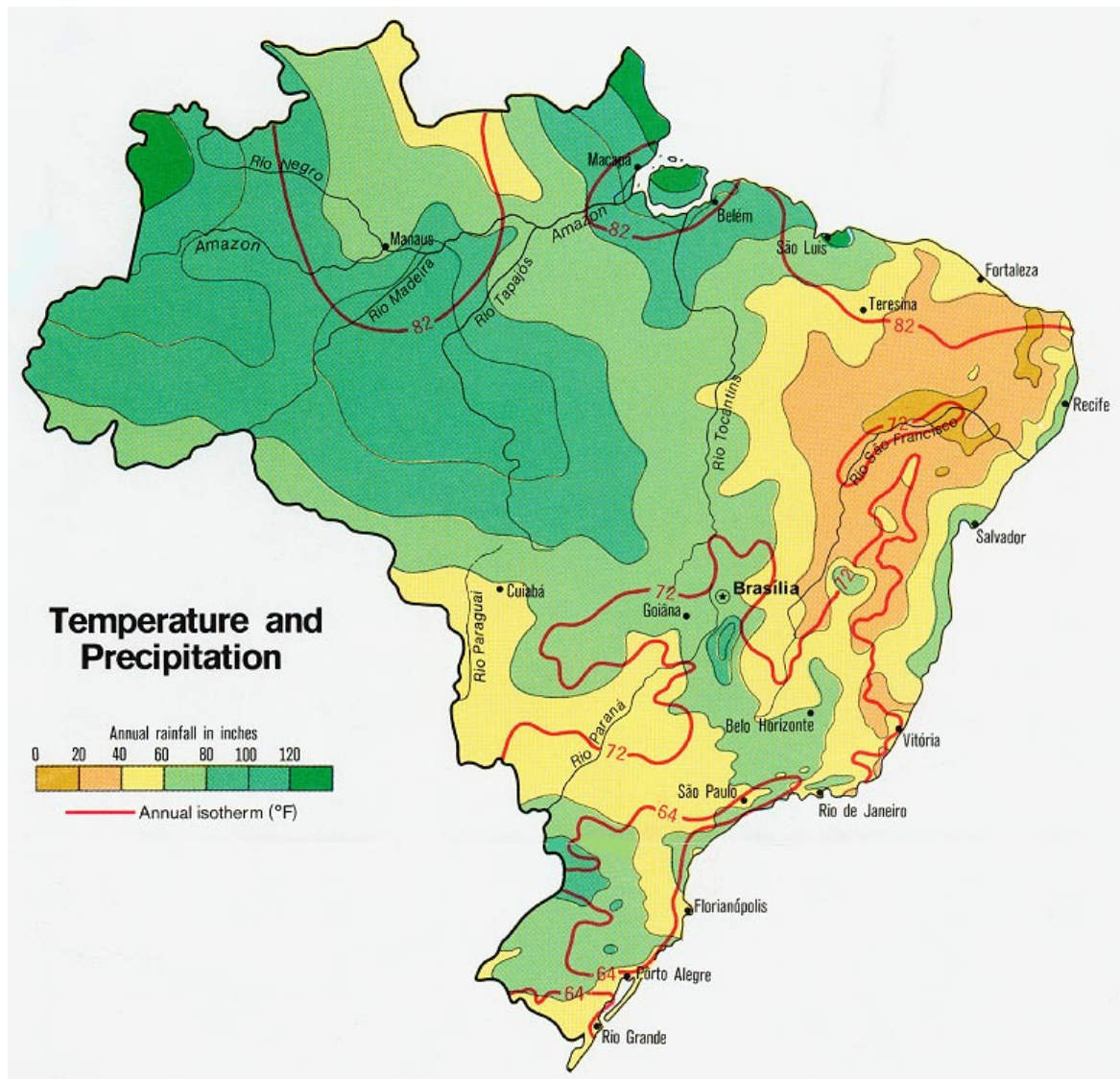
Brasilien hat ein überwiegend tropisches Klima mit geringen jahreszeitlichen Schwankungen der Temperaturen. Ein gemäßigtes Klima weist nur der subtropische Teil des Landes auf. In den Regenwäldern der Amazonas-Region im Norden des Landes gibt es reichhaltige Niederschläge. Die Savannengebiete im mittleren Westen eignen sich gut für die Landwirtschaft und die Rinderzucht. Die Halbwüsten im Nordosten sind relativ trocken mit lang anhaltenden Dürrezeiten, im Südwesten an der Grenze zu Bolivien und Paraguay befinden sich ausgedehnte Feuchtgebiete, die Region Pantanal. Im Süden Brasiliens treten die stärksten Temperaturschwankungen auf, in den Hochebenen und Gebirgen fällt in den kältesten Wintern gelegentlich sogar Schnee.¹⁷³

Folgende Karte verdeutlicht die o.g. Informationen und zeigt die Temperatur- und Niederschlagsverteilung am brasilianischen Festland. Die Umrechnung von Grad Fahrenheit in Grad Celsius erfolgt durch die Formel $C = (F - 32) \div 1.8$, ein Inch entspricht 2,54 cm.

¹⁷¹ Vgl. Welt auf einen Blick, Geographie - Grenzen, online im Internet: <http://www.welt-auf-einen-blick.de/geographie/grenzen.php>.

¹⁷² Vgl. Nemitz, Remo: Geographie Brasilien, online im Internet: <http://www.transamerika.org/pages/brasilien/topographie-landkarte.php>.

¹⁷³ Vgl. Nemitz, Remo: Geographie Brasilien, online im Internet: <http://www.transamerika.org/pages/brasilien/klima-und-beste-reisezeit.php>.

Abbildung 23: Temperatur und Niederschlag in Brasilien¹⁷⁴

6.2.3 Rohstoffvorkommen

Brasilien hat reiche Vorkommen an Eisenerz, Mangan, Steinkohle, Bauxit, Nickel, Erdöl, Zinn, Silber, Diamanten, Gold, Erdgas und Uran, die längst noch nicht alle erschlossen sind. Ein großer Teil des Energiebedarfs wird in Brasilien durch Wasserkraft gedeckt.¹⁷⁵

¹⁷⁴ University of Texas, Brazil Maps, online im Internet: http://www.lib.utexas.edu/maps/americas/brazil_temp_1977.jpg.

¹⁷⁵ Vgl. Schatzwert, Bodenschätze von Brasilien, online im Internet: <http://www.schatzwert.de/rohstoffe/bodenschaetze/bodenschaetze-brasilien.html>.

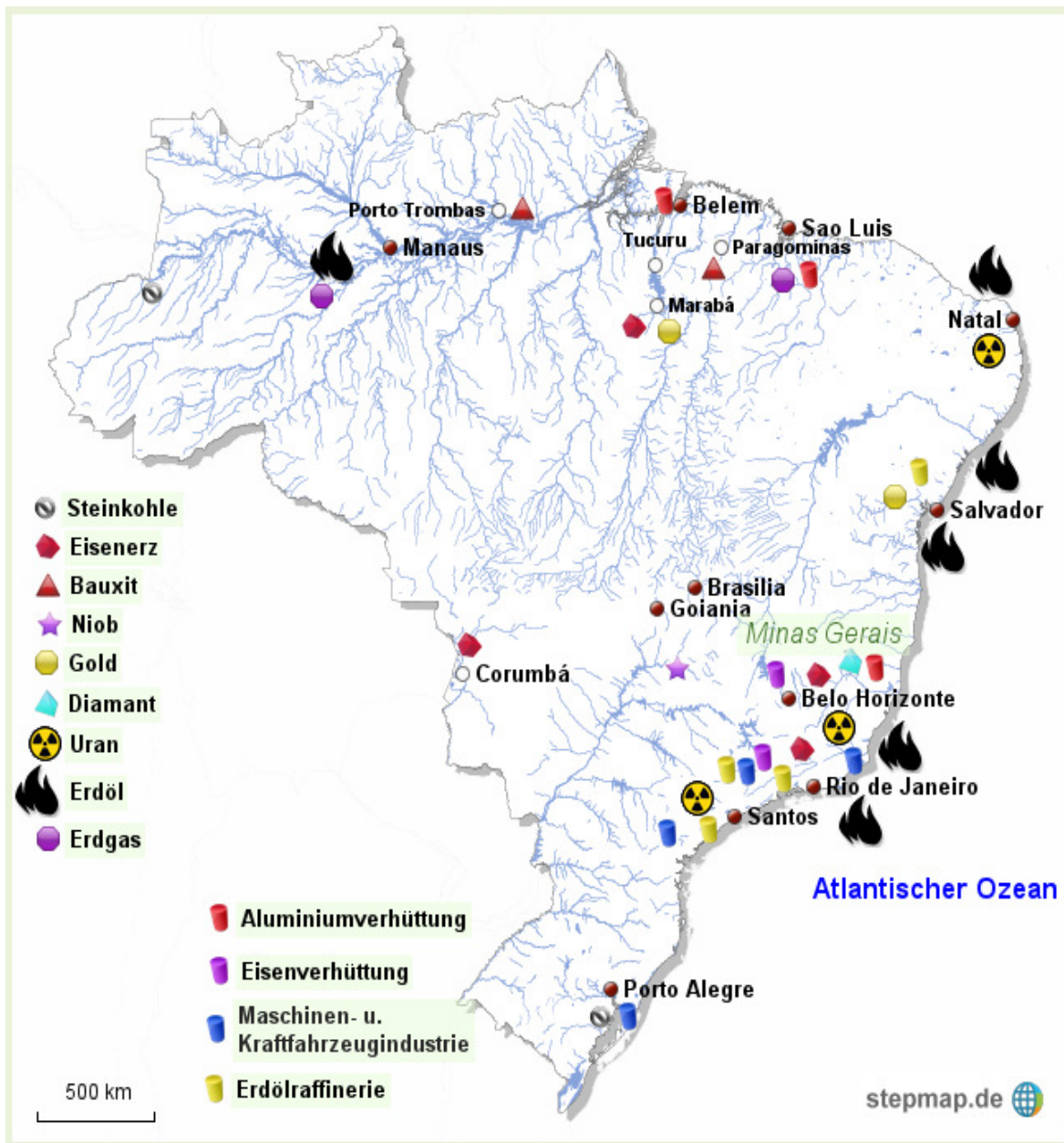


Abbildung 24: Die Bodenschätze und Industrie Brasiliens¹⁷⁶

6.2.4 Demographie

Die Daten über die Demographie eines Landes sind ebenfalls wichtig für einen Markteintritt. Sie geben Auskunft über das Marktpotential, über die Verfügbarkeit von Arbeitskräften, den Bedarf nach Gütern und Dienstleistungen und das Konsumverhalten der Bevölkerung. Die demographischen Bedingungen sind

¹⁷⁶ Step Map, Bodenschätze und Industrie, online im Internet: <http://www.stepmap.de/landkarte/brasilien-142087>.

interdependent mit der Topographie und dem Klima verbunden, weil sie direkt von diesen beeinflusst werden.¹⁷⁷

Brasilien ist mit ca. 190 Mio. Einwohnern bevölkerungstechnisch das fünftreichste Land der Erde. Die Bevölkerungsstruktur Brasiliens ist sehr jung. Fast 30% der Einwohner sind unter 15 Jahre alt, nur 6% sind über 65 Jahre alt, was die nach Geschlechtern aufgeteilte Alterspyramide in der nachfolgenden Abbildung (links Männer, rechts Frauen) veranschaulicht. Das mittlere Alter beträgt 27 Jahre, die Lebenserwartung 71 Jahre. Das Bevölkerungswachstum lag in den 1980er Jahren über dem südamerikanischen Durchschnitt, heute liegt es deutlich darunter.¹⁷⁸

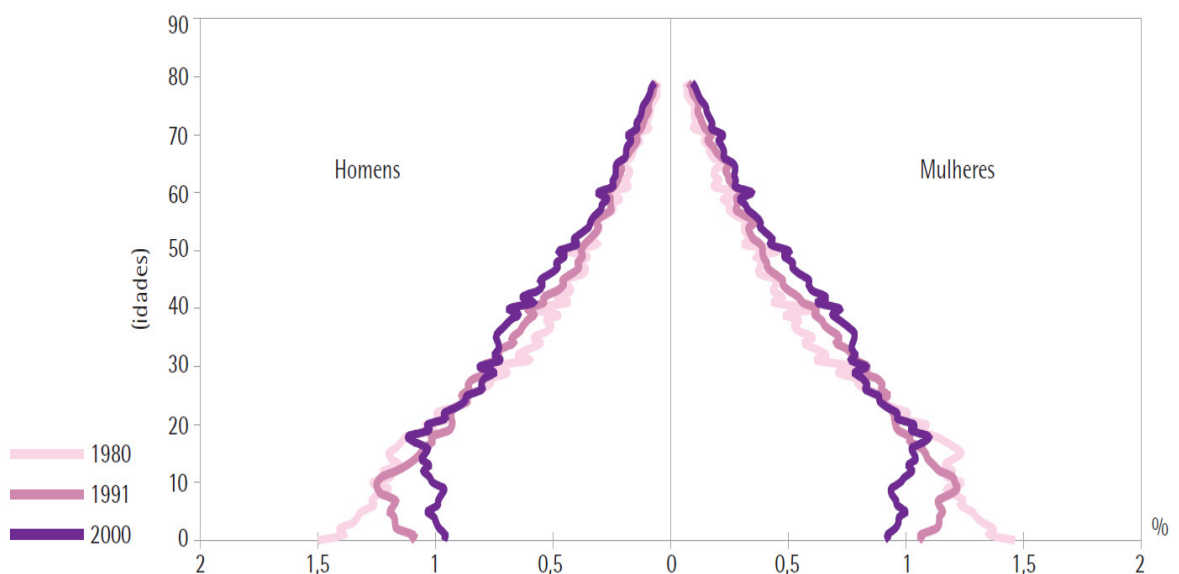


Abbildung 25: Die Alterspyramide Brasiliens nach Geschlechtern¹⁷⁹

Die Bevölkerung ist sehr ungleich verteilt. Die bevölkerungsreichen Gebiete und die wirtschaftlichen Zentren Brasiliens liegen fast ausschließlich an oder in der Nähe der Atlantikküste. Deutlich über 80% der Bevölkerung leben in Städten, über 90% konzentrieren sich auf die östlichen und südlichen Bundesstaaten Brasiliens.

¹⁷⁷ Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing Management - Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart 2001, S. 163 ff.

¹⁷⁸ Vgl. Lexikon wissen.de, Brasilien - Demographische Strukturen, online im Internet: <http://www.wissen.de/lexikon/brasilien?chunk=demographische-strukturen>.

¹⁷⁹ IBGE, Idade da População, online im Internet: http://atlasescolar.ibge.gov.br/images/atlas/mapas_brasil/brasil_idade_da_populacao.pdf.

Abbildung 26: Die Bevölkerungsdichte Brasiliens¹⁸⁰

6.2.5 Ethnische Gruppen

Ursprünglich bildeten vier ethnische Gruppierungen die brasilianische Bevölkerung, die Portugiesen, die Afrikaner, verschiedene, hauptsächlich europäische (Italiener, Deutsche, Spanier, Polen, Ukrainer) und asiatische (Japaner, Koreaner, Libanesen, Syrer) Einwanderer und die einheimischen Volksgruppen der Tupi und Guarani. Ethnisch gesehen ist der brasilianische Markt

¹⁸⁰ IBGE, Densidade Demográfica, online im Internet: http://atlascolar.ibge.gov.br/images/atlas/mapas_brasil/brasil_densidade_demografica.pdf.

heute sehr durchmischt, sodass eine klare Zuordnung gar nicht mehr möglich ist, wie nachfolgende Abbildung veranschaulicht.¹⁸¹

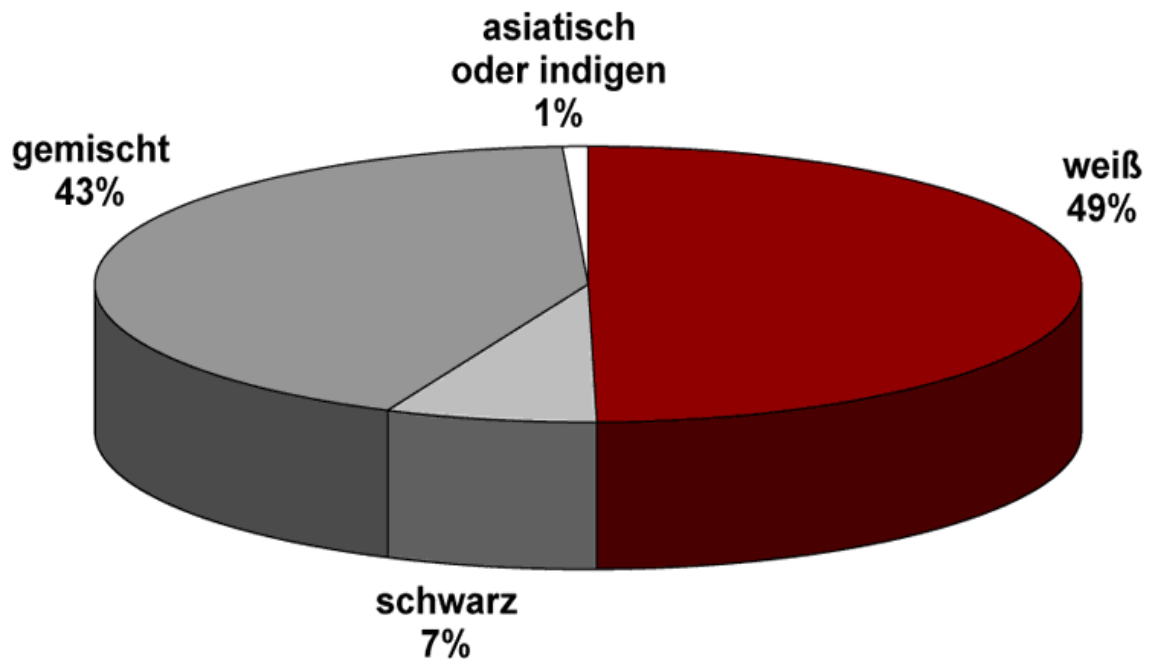


Abbildung 27: Die ethnischen Bevölkerungsgruppen Brasiliens 2006¹⁸²

6.3 Politische und rechtliche Bedingungen Brasiliens

Die politische Situation eines Landes hat einen hohen Einfluss auf die Unternehmensaktivitäten. Die Auswirkungen von Regierungsentscheidungen können zur Förderung, Kontrolle oder Beschränkung der wirtschaftlichen Tätigkeit der Unternehmen führen. Eine Förderung manifestiert sich durch Rahmenbedingungen, welche Aktivitäten durch finanzielle Anreize belohnen, sie erleichtern und Bürokratien abbauen. Auf der anderen Seite können Restriktionen wirtschaftliche Aktivitäten erschweren. Für die verantwortlichen Mitarbeiter des Unternehmens ist es unerlässlich, die Philosophie der relevanten politischen

¹⁸¹ Vgl. Brasil Gate, Brasilien - Ethnien, online im Internet: <http://www.brasilgate.com/main/bevoelkerung.php>.

¹⁸² IMIS, Brasilien - Focus Migration, online im Internet: <http://focus-migration.hwwi.de/index.php?id=5879>.

Entscheidungsträger und Parteien eines Landes zu kennen.¹⁸³ Das politische Risiko eines Landes ist eng mit den politisch-rechtlichen Verhältnissen und deren Stabilität verbunden. Die Risiken können im Extremfall bis zur Enteignung der Investition gehen, ohne jegliche Form der Entschädigung oder Gegenleistung. Zwischen der politischen Umwelt und den rechtlichen Verhältnissen bestehen klare Zusammenhänge und Abhängigkeiten, da die rechtliche Umwelt das Handlungsergebnis des politischen Systems eines Landes darstellt.¹⁸⁴ Beide Entwicklungen werden jedoch direkt von den historischen und den kulturellen Gegebenheiten eines Landes beeinflusst und sind daher eng mit diesen Aspekten verknüpft.

6.3.1 Politische Bedingungen

Brasilien ist eine Bundesrepublik mit einem präsidentialen Regierungssystem. Der Präsident ist Staatsoberhaupt und Regierungschef, wird direkt vom Volk gewählt und besitzt weitreichende exekutive Gewalt. Das brasilianische Parlament, der Congresso Nacional, besteht aus zwei Kammern, dem föderativen Senat, bestehend aus für acht Jahre bestimmten Senatsabgeordneten und der Abgeordnetenkammer mit für Amtsperioden von vier Jahren gewählten Mitgliedern. Die Parlamentswahlen finden unabhängig von den Präsidentschaftswahlen statt.¹⁸⁵

Die politischen Parteien Brasiliens sind tendenziell schwach und ihnen fehlt ein ideologisch begründetes Programm. Aus diesem Grund sind die gebildeten Koalitionen in der Vergangenheit nicht von langer Dauer gewesen. Nach den Wahlen von 2006 zogen Vertreter von 20 Parteien in die brasilianische Abgeordnetenkammer ein, in den Senat Vertreter von 13 Parteien.¹⁸⁶

Brasilien gliedert sich administrativ in 26 Bundesstaaten und den Bundesdistrikt, in welchem sich die Bundeshauptstadt Brasília befindet. Diese Bundesstaaten sind in fünf Regionen zusammengefasst, den Norden, Nordosten, Mittelwesten, Südosten und den Süden. Nachfolgende Abbildung zeigt die fünf Regionen Brasiliens.

¹⁸³ Vgl. Cateora, Philip R.; Graham, John L.: International Marketing, 12. Auflage, McGraw-Hill, New York 2005, S. 156 ff.

¹⁸⁴ Vgl. Hellmann, Andreas: Methodik zur Vorbereitung eines internationalen Markteintritts, Diplomica Verlag, Hamburg 2006, S. 71f.

¹⁸⁵ Vgl. Wikipedia, Brasilien, online im Internet: <http://de.wikipedia.org/wiki/Brasilien>.

¹⁸⁶ Vgl. Brasilien.info, Staatsform Brasilien, online im Internet: <http://www.brasilien.info/wirtschaft/staatsform/>.

Abbildung 28: Die Regionen Brasiliens¹⁸⁷

6.3.2 Rechtliche Bedingungen

Die Untersuchung der rechtlichen Rahmenbedingungen eines Landes ist so komplex, dass es nicht sinnvoll ist, dies im Zuge der Länderevaluierung detailliert durchzuführen. Wichtiger ist in diesem Zusammenhang die Frage zu beantworten, ob überhaupt ausreichende Rechtssicherheit gegeben ist und diese in einem gereiften und stabilen Rechtssystem verankert ist. Außerdem ist aufgrund der Zusammenwirkung des faktischen Rechtsrahmens mit dem Rechtsbewusstsein der Bevölkerung die Fragestellung relevant, wie denn letzteres ausgeprägt ist, z.B. in Bezug auf die Vertragstreue. Informelle Mechanismen wie z.B. der sogenannte brasilianische „jeito“ spielen eine große Rolle und verhindern stellenweise durch

¹⁸⁷ Wikipedia, Brasilien, online im Internet: <http://de.wikipedia.org/wiki/Brasilien>.

die Nutzung persönlicher und politischer Beziehungen die Durchsetzung des offiziellen Rechts.¹⁸⁸

Formal gesehen bestehen in Brasilien eine einheitliche Rechtsordnung und ein einheitliches Justizsystem. Die brasilianischen Gesetzestexte sind zum Teil sehr modern, rechtliche Diskussionen bewegen sich auf hohem und sehr aktuellem Niveau. Trotzdem hat das formale Recht eine nur partielle Geltung. Zu groß sind die Zugangsbarrieren für erhebliche Teile der Bevölkerung oder die staatliche Gewalt ist in vielen Landesteilen Brasiliens zu wenig präsent.¹⁸⁹

Es existieren einige speziell an KMU gerichtete Leitfäden, welche die rechtlichen Gegebenheiten sowie die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Markteintrittsformen eines Markteintritts in Brasilien beschreiben. Diese dienen der Orientierung, ersetzen jedoch nicht die Inanspruchnahme einer qualifizierten rechtlichen und steuerlichen Beratung um die Besonderheiten der unterschiedlichen Vertretungs- und Gesellschaftsformen kennen zu lernen.

6.3.3 Firmengründung

Die Firmengründung hat den Vorteil, dass keine Abhängigkeit von einem lokalen brasilianischen Partner besteht. Bei Unternehmensgründungen werden aus Gründen der persönlichen Haftung der Gesellschafter vornehmlich die Rechtsformen der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), in Brasilien die Sociedade Limitada (Ltda.) oder der Aktiengesellschaft (AG), in Brasilien die Sociedade Anônima (SA) empfohlen. Für die Gründung sind jeweils mindestens zwei Gesellschafter nötig. Die Gesellschafter können, entgegen oftmals geäußerten Behauptungen, auch Ausländer sein, ebenso der oder die Geschäftsführer der Ltda. oder Vorstände der SA. Der oder die Geschäftsführer bzw. die Vorstände müssen jedoch ihren Wohnsitz in Brasilien haben.¹⁹⁰

6.3.4 Unternehmenskauf

Heute existieren nur mehr wenige Einschränkungen bezüglich des Kaufs von Unternehmensanteilen durch ausländische Investoren, diese betreffen

¹⁸⁸ Vgl. Coy, Martin: Brasilien - Ein Schwellenland auf dem Weg zum Big Player, Universität Innsbruck, 2011.

¹⁸⁹ Vgl. Brasilien.de, Rechtsordnung und Gesetz, online im Internet: <http://www.brasilien.de/politik/recht.asp>.

¹⁹⁰ Vgl. Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer São Paulo, So geht's - Einstieg in Brasilien, 6. Auflage, 2007, online im Internet: http://www.ahkbrasil.com/pdf_public/SoGehts_Einstieg.pdf.

beispielsweise die speziellen Wirtschaftsbereiche der Nuklear- und Raumfahrtindustrie, in denen eine Beteiligung nicht möglich ist. Im Falle des Unternehmenskaufs dürfen auf alle Fälle die Risiken der steuer- und arbeitsrechtlichen Rechtsnachfolge und die Haftung für Altlasten im Umweltbereich nicht außer Acht gelassen werden, für die der Erwerber selbst bei Unkenntnis haften könnte. Hierbei spielen Garantien der Altgesellschafter eine wichtige Rolle zur Minimierung der Risiken.

Auch der Erwerb von Liegenschaften und Immobilien in städtischen Gebieten kann ohne Einschränkung durch nicht in Brasilien ansässige Personen erfolgen. Der Erwerb von Liegenschaften in landwirtschaftlichen Gebieten unterliegt jedoch Einschränkungen, für Ausländer ohne Wohnsitz in Brasilien ist er komplett untersagt, für Ausländer mit Wohnsitz in Brasilien ist er unter bestimmten Voraussetzungen möglich.¹⁹¹

6.3.5 Gewerblicher Rechtsschutz

Die brasilianische Verfassung gewährleistet den Schutz von Erfindungen, Patenten, Marken und Zeichen. Die Anmeldung von Patenten und Verträgen über die Lizenz- und Know-how-Übertragung erfolgt beim brasilianischen Patentamt, dem Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).¹⁹²

6.4 Wirtschaft, Infrastruktur und Wettbewerb in Brasilien

Die wirtschaftlichen Daten eines Marktes sind wesentliche Kriterien für seine Attraktivität und erlauben Rückschlüsse über das vorhandene Marktpotential. Dieses wird beeinflusst von der Anzahl der potentiellen Konsumenten und deren Kaufkraft, welche sich aus der Einkommenssituation, aus dem Preisniveau, aus dem Sparvermögen und aus der Verfügbarkeit und Zugriffsmöglichkeit auf Kredite ergibt. Die Einkommensverteilung ist weltweit sehr unterschiedlich, sie wird von der Industriestruktur eines Landes und vom politischen System mitbestimmt. Es ist von Bedeutung, dass ein Unternehmen die wichtigsten ökonomischen Faktoren eines Ziellandes kennt und deren Entwicklung kontinuierlich verfolgt.¹⁹³

¹⁹¹ Vgl. Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer São Paulo, So geht's - Einstieg in Brasilien, 6. Auflage, 2007, online im Internet: http://www.ahkbrasil.com/pdf_public/SoGehts_Einstieg.pdf.

¹⁹² Vgl. ebenda.

¹⁹³ Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing Management - Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart 2001, S. 294 f.

6.4.1 Ökonomischen Daten

Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) Brasiliens lag im Jahr 2011 bei ca. 2.500 Mrd. USD, dies entspricht einem BIP je Einwohner von 12.800 USD. Das BIP entstand zu 14,6% in der verarbeitenden Industrie, zu 12,6% im Handel, zu 7,9% im Immobilienbereich, zu 7,4% im Versicherungs- und Finanzwesen, zu 5,8% im Bauwesen, zu 5,5% in der Landwirtschaft, zu 5,1% im Bereich Transport und Logistik, zu 4,1% im Bergbau, zu 3,1% in den Bereichen Strom, Gas, Wasser und Abfall und zu 3% im Bereich der Informationsdienste.¹⁹⁴

Wie bereits in der Einleitung dieser Diplomarbeit dargelegt, ist Brasilien derzeit die sechstgrößte Volkswirtschaft der Welt und eine der am schnellsten wachsende. Es wird erwartet, dass Brasilien im Jahr 2015 die fünftgrößte Volkswirtschaft weltweit sein wird. Eine der wichtigsten getroffenen Maßnahmen zur Beschleunigung des Wachstums war das im Jahr 2007 ins Leben gerufenen Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). Die vorgesehenen PAC-Mittel belaufen sich auf insgesamt ca. 380 Mrd. EUR und sollten anfänglich vor allem in Infrastrukturprojekte fließen. Neuerdings sollen ebenso die Sektoren Energie und sozialer Städtebau verstärkt gefördert werden. Das Wirtschaftswachstum Brasiliens wird vor allem durch die Sektoren Informationsdienste, Landwirtschaft, Versicherungs- und Finanzwesen, Strom, Gas, Wasser und Abfall, sowie Bauwesen, Handel und Bergbau generiert.¹⁹⁵

An dieser Stelle wird eine Übersicht der wichtigsten ökonomischen Daten Brasiliens zusammengestellt. Die Inflationsrate betrug 6,6% im Jahr 2011, die Prognose für 2012 liegt bei 5,2%. Die Arbeitslosigkeit lag 2011 bei 6% und soll laut Prognose in dieser Größenordnung bleiben. Die Staatsverschuldung beträgt 54% des BIP. Der Länderbonitätsindex Brasiliens entwickelt sich positiv und lag im März 2012 bei 70,9, was dem weltweiten Rang 35 entsprach. Die Währungsreserven steigen in den letzten Jahren kontinuierlich an. Die Außenhandelsbilanz Brasiliens ist deutlich positiv, allerdings gehen die Prognosen von einem Rückgang für das Jahr 2012 aus.¹⁹⁶ Die wichtigsten Außenhandelspartner bezogen auf die Einfuhren und die Ausfuhren Brasiliens sind in den nachfolgenden Grafiken dargestellt.

¹⁹⁴ Vgl. Germany Trade & Invest, Wirtschaftsdaten Kompakt - Brasilien, Bonn 2012, online im Internet: http://ahk.de/fileadmin/ahk_ahk/GTal/brasilien.pdf.

¹⁹⁵ Vgl. Auswärtiges Amt, Brasilien - Wirtschaftliche Lage, online im Internet: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Brasilien/Wirtschaft_node.html.

¹⁹⁶ Vgl. Germany Trade & Invest, Wirtschaftsdaten Kompakt - Brasilien, Bonn 2012, online im Internet: http://ahk.de/fileadmin/ahk_ahk/GTal/brasilien.pdf.

Hauptlieferländer

(2011; Anteil in %)

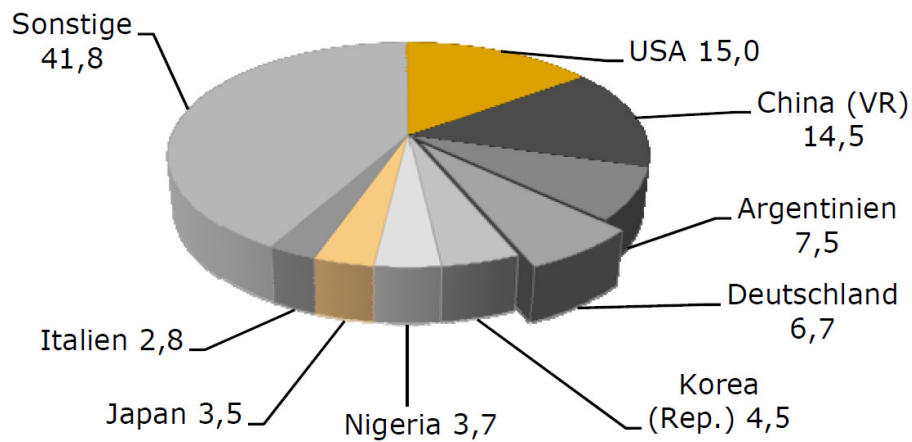


Abbildung 29: Die Einfuhren nach Brasilien 2011¹⁹⁷

Hauptabnehmerländer

(2011 ; Anteil in %)

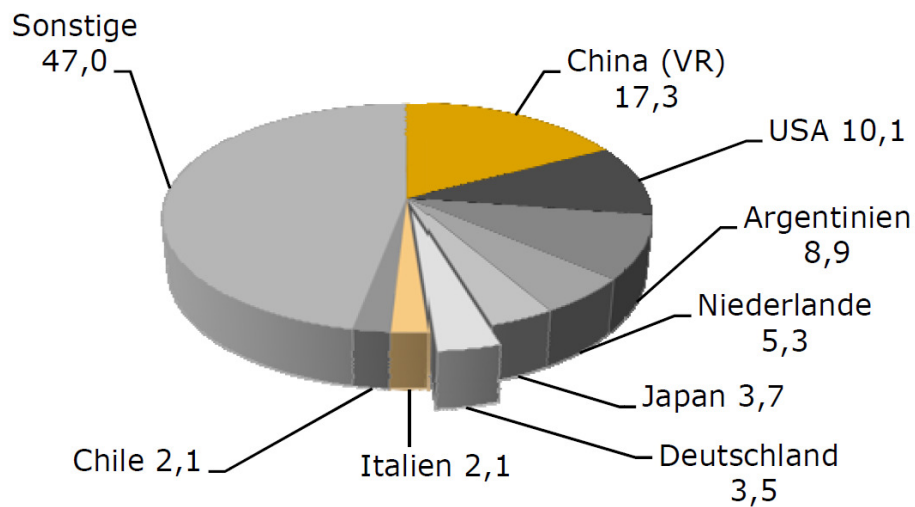


Abbildung 30: Die Ausfuhren aus Brasilien 2011¹⁹⁸

6.4.2 Geographische Verteilung der wirtschaftlichen Aktivitäten

Die geographische Konzentration der Wirtschaft Brasiliens auf die Gebiete des Südostens und des Südens ist anhand folgender Karte klar erkennbar.

¹⁹⁷ Germany Trade & Invest, Wirtschaftsdaten Kompakt - Brasilien, Bonn 2012, online im Internet: http://ahk.de/fileadmin/ahk_ahk/GTal/brasilien.pdf.

¹⁹⁸ Ebenda.

Abbildung 31: Die wirtschaftlichen Aktivitäten Brasiliens¹⁹⁹

Die aus der Abbildung ersichtliche Konzentration der wirtschaftlichen Aktivitäten auf die beiden Regionen Südosten und Süden betrifft hauptsächlich die Industrie und den Dienstleistungsbereich Brasiliens. Große Teile der industrialisierten landwirtschaftlichen Produktion befinden sich ebenfalls in diesen beiden Regionen, verteilen sich aber auch auf die anderen Gebiete Brasiliens.

¹⁹⁹ University of Texas, Brazil Maps, online im Internet: http://www.lib.utexas.edu/maps/americas/brazil_econ_1977.jpg.

6.4.3 Arbeitsmarkt

Die Daten über den Arbeitsmarkt eines Landes sind von zentraler Bedeutung für produzierende wie auch für exportierende Unternehmen. Sie liefern Erkenntnisse über die Potentiale des Absatzmarktes, da die Kaufkraft einer Bevölkerung von deren Beschäftigungssituation, von den Einkommensverhältnissen und letztlich auch von psychologischen Faktoren wie einem optimistischen Zukunftsausblick geprägt ist. Für produzierende Unternehmen sind Informationen über die Verfügbarkeit von Arbeitskräften, deren Qualität und deren Ausbildung von Bedeutung.²⁰⁰

In Brasilien hat der Boom der letzten Jahre zu einer konstanten Abnahme der Arbeitslosigkeit und zu einem Anstieg der Löhne und Gehälter über der Inflationsrate geführt.²⁰¹ Zwei Drittel der Firmen klagen mittlerweile über Probleme bei der Besetzung offener Stellen. Es wird deutlich, dass die Regierung es verabsäumt hat, das Bildungssystem rechtzeitig zu modernisieren. Um Mitarbeiter anzulocken bzw. zu halten, werden überdurchschnittliche Gehälter, zusätzliche Benefits und Vergünstigungen, Beteiligungen am Unternehmenserfolg und Aufstiegsperspektiven angeboten. Extrem kritisch ist die Situation vor allem im Bereich der Managergehälter. Aktuelle Studien zeigen, dass die Topmanager in São Paulo mittlerweile mehr verdienen als in New York, London, Singapur oder Hong Kong. Es wird in nächster Zukunft wesentlich sein, die Versäumnisse der Vergangenheit aufzuholen, damit die Situation am Arbeitsmarkt sich nicht zu einem deutlichen Wettbewerbsnachteil bzw. zu einer Markteintrittsbarriere für die Investitionen ausländischer Unternehmen in Brasilien entwickelt.²⁰²

6.4.4 Infrastruktur

Nach der Schuldenkrise hatte in den 1990er und frühen 2000er-Jahren die Sanierung des Staatshaushaltes höchste Priorität, was zu einem Rückstau der Infrastrukturinvestitionen führte. Nach der weitgehenden Erholung der öffentlichen Finanzen wurde wieder vermehrt in Infrastrukturprojekte investiert. Nachfolgende Abbildung zeigt die Investitionen in den Bereichen elektrische Energie (Energia Elétrica), Logistik (Logística), Telekommunikation (Telecom) und Wasserwirtschaft (Saneamento) seit 2011 und deren geplante Entwicklung bis 2014 (Previsão).

²⁰⁰ Vgl. Hellmann, Andreas: Methodik zur Vorbereitung eines internationalen Markteintritts, Diplomica Verlag, Hamburg 2006, S. 84 f.

²⁰¹ Vgl. Der Standard, Brasilien gehen die Arbeitskräfte aus, online im Internet: <http://derstandard.at/1293369575890/Brasilien-gehen-die-Arbeitskraefte-aus>.

²⁰² Vgl. Germany Trade & Invest, Brasiliens Arbeitsmarkt angespannt, Bonn 2011, online im Internet: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,did=79832.html>.

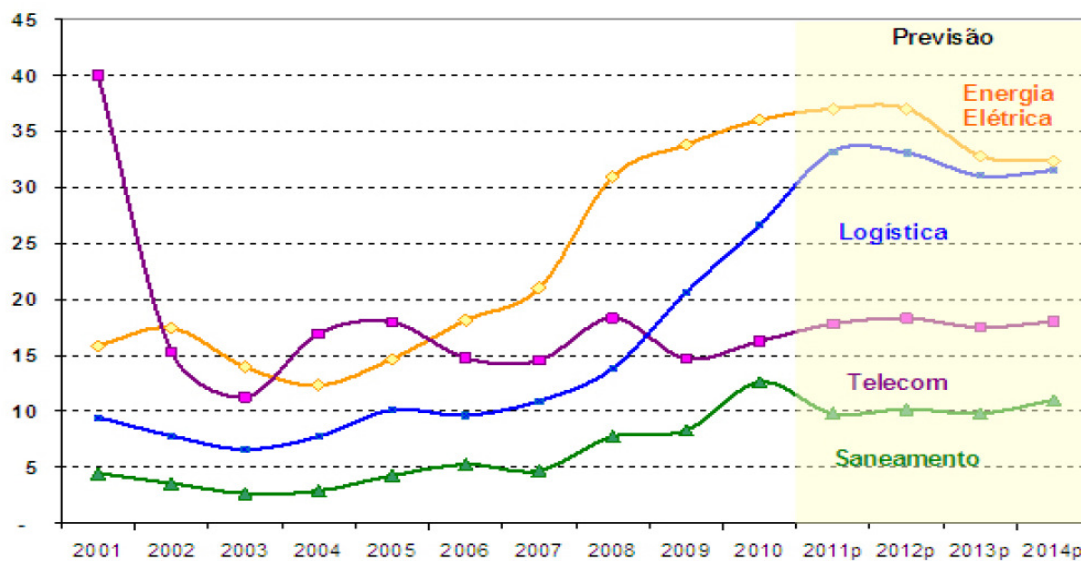


Abbildung 32: Brasiliens Infrastrukturausgaben nach Sektoren (in BRL Mrd.)²⁰³

Aufgrund der Größe des Landes ist der Zustand der Infrastruktur Brasiliens meist nicht der allerbeste. Das Straßennetz ist mit fast zwei Millionen Kilometern zwar riesig, befindet sich aber in keinem guten Zustand und nur 15% davon sind asphaltiert. Ein Großteil der Beförderungen wird mittels (Fernreise-)Bussen vorgenommen. Den Bahnverbindungen kommt heutzutage eine kleinere Bedeutung zu. Selbst der Güterverkehr wird hauptsächlich mittels LKW- und Schifftransporten abgewickelt. Dies soll sich durch zahlreiche Investitionsvorhaben ändern. Der Flugverkehr gewinnt aufgrund der großen Distanzen an Bedeutung, ist aber nach wie vor aufgrund der hohen Preise für viele nicht erschwinglich.

Das Telekommunikationsnetz ist gut ausgebaut. Jährlich steigt die Anzahl der Festnetz- und Mobiltelefone deutlich. Die Elektrizitätsversorgung Brasiliens wird durch den konsequenten Ausbau der Wasserkraftwerke verbessert, aber auch neue thermische und Atomkraftwerke sollen ans Netz gehen. Es besteht auch Nachholbedarf bei Investitionen in die Wasserversorgung und -entsorgung sowie in die Abfallwirtschaft.

Es hat sich die Meinung durchgesetzt, dass das Wirtschaftswachstum vor allem durch die veraltete und überlastete Infrastruktur limitiert wird. Aufgrund dessen sind Programme wie das zuvor erwähnte PAC ins Leben gerufen worden.²⁰⁴

²⁰³ Business Network Switzerland, Brasilien - Investitionen in die Infrastruktur, 2012, online im Internet: http://www.osec.ch/de/filefield-private/files/41547/field_blog_public_files/8311.

²⁰⁴ Vgl. ebenda.

6.4.5 Wettbewerbssituation

Die Wettbewerbsintensität in einem Land ist auch ein wichtiger Faktor für dessen Marktattraktivität. Porter hat ein Modell vorgeschlagen, das die Analyse der Attraktivität der Branche oder des Marktes, in welches ein Unternehmen eintreten will, zulässt. Um die Attraktivität zu bestimmen, zeigt dieses Modell die fünf Kräfte des horizontalen und des vertikalen Wettbewerbs. Der horizontale Wettbewerb ist jener auf der gleichen Wertschöpfungsstufe von Unternehmen, der vertikale Wettbewerb betrifft die vorgelagerten und nachgelagerten Stufen in der Wertschöpfungskette von Unternehmen.²⁰⁵

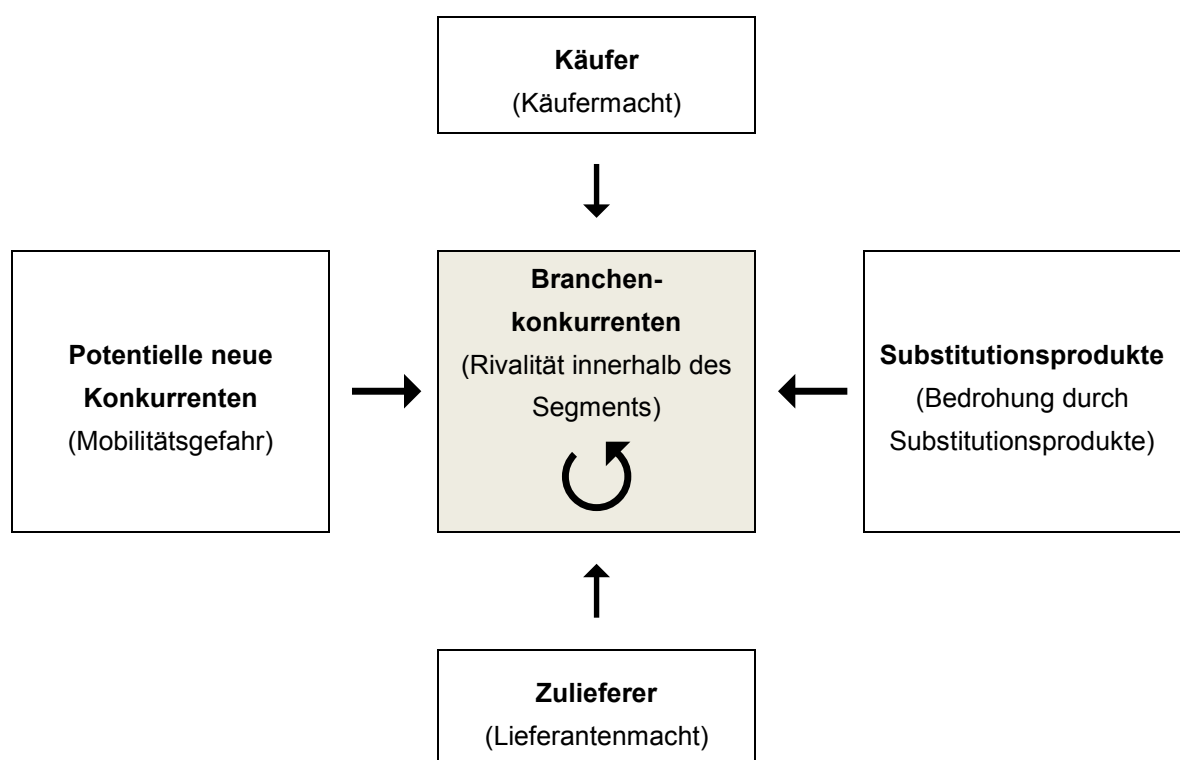


Abbildung 33: Das Fünf-Kräfte-Modell von Porter²⁰⁶

Natürlich ist es für ein Unternehmen vorteilhaft, einen Markt zu bearbeiten, in dem keine angespannte Wettbewerbssituation vorherrscht. In diesem Markt lässt sich das vorhandene Marktpotential leichter bearbeiten und es werden höhere

²⁰⁵ Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt 1999, S. 26 ff.

²⁰⁶ Vgl. ebenda, S. 26.

Renditen durch bessere Preise und niedrigere Kosten erzielt. Nach dem Modell von Porter liegt eine günstige Wettbewerbssituation dann vor, wenn die existierenden direkten Konkurrenten weder zahlreich noch aggressiv sind und der Markt nicht stagniert oder sogar schrumpft. Ebenso wichtig ist, dass aufgrund hoher Eintrittsbarrieren die Gefahr des Eintritts neuer Konkurrenten gering ist. Wenn es in einem Markt kein Substitutionsprodukt gibt, trägt dies auch zur Attraktivitätssteigerung des Marktes bei. Auf vertikaler Ebene tragen eine geringe Verhandlungsstärke der Käufer und der Zulieferer auch zur Attraktivität von Märkten bei.²⁰⁷

Die oben genannten Informationen sollten gesammelt werden, um über die Attraktivität eines Marktes zu entscheiden. Es ist essentiell, die relevanten Mitbewerber zu identifizieren, Informationen über ihre Strategie, über ihre Ziele und ihre Stärken und Schwächen zu sammeln. Dadurch lassen sich auch einige Rückschlüsse über das Reaktionsprofil der Konkurrenten treffen und so Vorhersagen über ihr Verhalten im Markt und ihre Reaktion auf die Schritte anderer Unternehmen ableiten.²⁰⁸

Aufgrund der Wirtschaftswachstumsraten der letzten Jahre, der politischen und wirtschaftlichen Stabilität, des enormen Binnenmarktes und des Zuganges zum MERCOSUL haben sich im Verlauf der letzten Jahre viele Unternehmen in Brasilien angesiedelt. Auch brasilianische Unternehmen sind in letzter Zeit erstarkt und haben bedeutend an Selbstbewusstsein gewonnen. Ein Unternehmen wird beim Eintritt in den brasilianischen Markt somit höchstwahrscheinlich einem intensiven Wettbewerb gegenüber stehen.

²⁰⁷ Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing Management - Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart 2001, S. 664 ff.

²⁰⁸ Vgl. Benkenstein, Martin; Uhrich, Sebastian: Strategisches Marketing - Ein wettbewerbsorientierter Ansatz, 3. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2010, S. 25 ff.

7 Planung und Durchführung des Markteintritts in Brasilien

7.1 Auswertung der Kriterien

Um eine letztlich zusammenfassende Bewertung der in den vorigen Kapiteln gesammelten Information zu ermöglichen und eine Entscheidung für den internationalen Markteintritt zu treffen, ist die sogenannte SWOT-Analyse ein geeignetes und durch Unternehmen vielfach eingesetztes Werkzeug. SWOT ist die englische Abkürzung für die vier Bewertungskomponenten strengths, weaknesses, opportunities and threats, auf Deutsch Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.²⁰⁹

Im Zusammenhang der Chancenanalyse ist es entscheidend, ob es einem Unternehmen gelingt, neue Chancen zu identifizieren und diese auf ihre Attraktivität und Eintrittswahrscheinlichkeit zu untersuchen. Demgegenüber steht die Bedrohung durch potentielle Risiken, welche beim Fehlen entsprechender Gegenmaßnahmen zu einer Bedrohung für das Unternehmen werden können. Diese werden analog zu den Chancen gemäß ihres Gefährdungspotentials und ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit eingeteilt. Nach der Gesamtanalyse der Chancen und Risiken lässt sich die Frage der Attraktivität eines Marktes klären. Grundsätzlich sind vier Möglichkeiten in Betracht zu ziehen. Ein idealer Markt kann besonders viele gute Chancen bei wenigen oder gar keinen Risiken bieten, ein spekulativer Markt bietet eine Reihe Chancen und positiver Entwicklungsmöglichkeiten, ist aber auch gleichzeitig einigen Risiken ausgesetzt. Falls ein Markt wenige Chancen aber deutliche Risiken in sich birgt, wird ein Eintritt in solch einen problembehafteten Markt kaum ins Auge gefasst werden. Anders könnte die Entscheidung vielleicht im Falle eines ausgereiften Marktes ausfallen, welcher weder große Chancen noch ernste Risiken bietet.²¹⁰

Die Chancen- und die Gefahren Matrix in den nachfolgenden Abbildungen verdeutlichen wie die Markteintrittschancen und -gefahren systematisch untersucht und klassifiziert werden können.

²⁰⁹ Vgl. Hellmann, Andreas: Methodik zur Vorbereitung eines internationalen Markteintritts, Diplomica Verlag, Hamburg 2006, S. 93 f.

²¹⁰ Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing Management - Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart 2001, S. 132 f.

		Erfolgswahrscheinlichkeit	
		Groß	Gering
Attraktivität	Groß		
	Gering		

Abbildung 34: Chancen-Matrix²¹¹

		Wahrscheinlichkeit des Eintretens	
		Groß	Gering
Gefährdungspotential	Groß		
	Gering		

Abbildung 35: Gefahren-Matrix²¹²

Um die Chancen, welche ein internationaler Markteintritt bietet, überhaupt entsprechend nutzen zu können, muss das Unternehmen über die notwendigen Stärken verfügen. Um die Stärken- und Schwächen-Analyse zu unterstützen, kann die in folgender Abbildung gezeigte Checkliste verwendet werden, welche die Einflussfaktoren bewertet und deren Wichtigkeit definiert.

²¹¹ Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing Management - Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart 2001, S. 131.

²¹² Vgl. ebenda, S. 131.

	Leistungsausprägung					Erfolgswichtigkeit		
	große Stärke	kleine Stärke	aus- reichende Leistung	kleine Schwäche	große Schwäche	hoch	mittel	gering
Marketingfaktoren								
Finanzbereich								
Fertigung								
Personalführung								

Abbildung 36 : Checkliste zur Stärken-Schwächen-Analyse²¹³

Aus der entsprechenden Gegenüberstellung der Leistungsausprägung und der Erfolgswichtigkeit der Faktoren ergeben sich vier mögliche Kombinationen, welche in nachfolgender Abbildung veranschaulicht sind.²¹⁴

		Leistungsausprägung	
		Gering	Groß
Erfolgswichtigkeit	Hoch	Anstrengung verstärken	Weiter gute Arbeit leisten
	Gering	Verbesserungen nicht dringlich	Vorsicht vor übertriebenem Einsatz

Abbildung 37: Matrix mit Handlungsempfehlungen²¹⁵

²¹³ Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing Management - Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart 2001, S. 134.

²¹⁴ Vgl. ebenda, S. 133 f.

²¹⁵ Ebenda, S. 135.

Die Abbildung zeigt auch, dass einem Unternehmen aufgrund einer Stärke nicht immer ein Wettbewerbsvorteil erwachsen muss. Dies tritt z.B. dann ein, wenn die betreffende Stärke für die Kunden nicht relevant ist oder dann, wenn sie zwar bedeutsam ist, die Wettbewerber jedoch die gleiche Leistungsausprägung vorweisen. Das bedeutet, dass es weder notwendig ist, alle Schwächen zu beseitigen, noch angebracht wäre, alle Stärken weiter auszubauen.²¹⁶

Aus den abgeleiteten Ergebnissen müssen Unternehmungen ihre Strategien und Ziele formulieren, d.h. was zur Zielerreichung getan werden muss und wieviel erreicht werden soll.

Wie bereits in Kapitel 4.1 erwähnt, können die Motive der Internationalisierung gemäß Dunning beschaffungsorientiert, absatzorientiert oder effizienzorientiert sein. Klarerweise ergeben sich in jedem der Fälle unterschiedliche Chancen und Risiken, welche bei der Auswahl des Ziellandes bzw. beim Markteintritt berücksichtigt werden sollten.²¹⁷

Falls der Markteintritt Gründe der Beschaffung verfolgt, stellt sich Brasilien aufgrund seiner gigantischen Rohstoffvorkommen und Agrarressourcen als ein sehr interessantes Ziel für Investitionen dar. Auf der anderen Seite müssen nach Europa hohe Transportzeiten und -kosten berücksichtigt werden.²¹⁸ Als Produktionsstandort ist Brasilien vor allem zur Vermeidung hoher Importzölle auf verschiedene Warengruppen interessant.²¹⁹ Außerdem verfügt Brasilien über qualifizierte Arbeitskräfte, welche in Teilbereichen günstiger sind als in Mitteleuropa. Als Absatzmarkt ist Brasilien äußerst interessant und gewinnt aufgrund des dynamischen Wirtschaftswachstums und der steigenden Kaufkraft der Bevölkerung kontinuierlich an Bedeutung.

An dieser Stelle wird eine umfassende, aber in Bezug auf die Internationalisierungsmotive allgemein gehaltene, SWOT-Analyse von Brasilien dargestellt.

²¹⁶ Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing Management - Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart 2001, S. 135.

²¹⁷ Vgl. Dunning, John H.: The Globalization of Business, Routledge Group, London 1993, S. 139 ff.

²¹⁸ Vgl. Brazil Support Consulting, In Brasilien investieren, online im Internet: <http://www.brazilsupport.com/in-brasilien-investieren.html>.

²¹⁹ Vgl. Lochschmidt, Ingomar: WKO, Protektionismus nimmt weiter zu, 2012, online im Internet: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=693115&dstid=0&titel=Brasilien%20Cerh%C3%B6ht%20Z%C3%B6lle%20auf%20100%20Warenpositionen%20erheblich.

Strengths (Stärken)	Weaknesses (Schwächen)
<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilität im Außenhandel - Stabilitätspolitik - Strenge Finanzmarktregeln - Solides Bankensystem - Nettoauslandsgläubiger - Rohstoff- und Agrarreichtum - Zusätzliche Agrarflächen - 50% der Energie aus erneuerbaren Quellen - Starker Binnenmarkt - Hohe Konsumneigung - Investitionssicherheit - Starke Industriepräsenz - Dienstleistungsmentalität - Improvisationsgabe - Stabile Demokratie - Kein Terrorismus - Keine Kriegsgefahr 	<ul style="list-style-type: none"> - Logistikmängel (besonders Häfen, Flughäfen, öffentlicher Nahverkehr) - Transport zum Großteil nur über Straße möglich - Schleppende Bürokratie, Vetternwirtschaft - Langwierige Rechtsprechung - Hohe Steuern - Ineffiziente Staatsausgaben - Ineffizientes Projektmanagement öffentlicher Bauprojekte - langsame Umsetzung öffentlicher Infrastrukturprogramme - Ausgrenzendes Bildungssystem - Facharbeitermangel - Niedrige Arbeitsproduktivität - Geringe Wertschöpfung in den Exportsektoren - Hohes Wohnungsdefizit - Geringe Abwasserreinigung - Müll- und Abwasserprobleme
Opportunities (Chancen)	Threats (Risiken)
<ul style="list-style-type: none"> - Konsumnachholbedarf der neuen Mittelschicht - Starke Nachfrage nach Rohstoffen auf dem Weltmarkt (vor allem durch China) - Staatlich geförderte Exploration der Offshore-Erdölreserven - Hoher Zufluss von Auslandskapital - Infrastrukturausbau - Förderprogramme für Bauwirtschaft - Fußballweltmeisterschaft 2014 und Olympische Sommerspiele 2016 - Mögliche Öffnung der Industriestaaten für Ethanol - Steigendes Umweltbewusstsein 	<ul style="list-style-type: none"> - Inflation - Überbewertung der Währung Real - Nachfrageausfälle auf Weltmarkt - Abhängigkeit von Rohstoffpreisen - Abhängigkeit von Wasserkraft - Anfällige Stromübertragungsleitungen - Verschuldung der privaten Haushalte - Starke Importzunahme und drohende Deindustrialisierung - Kriminalität - Schwarzmarkt

Tabelle 3: SWOT-Analyse des brasilianischen Marktes²²⁰

²²⁰ Döhne, Oliver; Rose, Gloria: Marktstudie Brasilien, Germany Trade & Invest, Bonn 2011, S 5.

7.2 Festlegung des Standortes

Da diese Diplomarbeit keinen speziellen Branchenfokus setzt, wird die Frage der Standortwahl in allgemeiner Art behandelt und es werden Eigenheiten und Branchenschwerpunkte einzelner Standorte hervorgehoben. Es muss trotzdem festgehalten werden, dass die Standortwahl eine wichtige Entscheidung für ein Unternehmen im Zuge der Internationalisierung darstellt, da diese sorgfältig und unter erheblichem Aufwand vorbereitet werden muss und in weiterer Folge fast nicht mehr bzw. nur mit sehr hohem Kosten- und Ressourcenaufwand änderbar ist.

Wesentliche Kriterien für die Wahl des Standortes sind die Nähe zu Kunden und Lieferanten, die Einrichtungs- und Betriebskosten des Standortes, die evtl. gebotenen Investitionsanreize sowie eine gute Infrastruktur und überregionale Anbindung. Eine generelle Attraktivität der Region als Wohnraum mit hoher Lebensqualität wird sich positiv auf das Mitarbeiterpotential, aus welchem das Unternehmen schöpfen kann, auswirken. Die Motive der Internationalisierung wirken sich auf die Priorisierung der o.g. Kriterien, welche bei der Standortwahl berücksichtigt werden müssen, aus.²²¹

Deutlich mehr als die Hälfte der Bevölkerung Brasiliens lebt in den Regionen Süd und Südosten, wie nachfolgende Tabelle zeigt. In diesen Regionen konzentriert sich die Bevölkerung vor allem auf die Ballungszentren der Städte São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre und Curitiba. Dünn besiedelt sind hingegen der Norden und Nordwesten Brasiliens.

Region	Einwohner (in Mio.)	Haushalte (in Mio.)	Bevölkerungswachstum (in %)
Südosten	80,4	29,6	1,05
Nordosten	53,1	17,9	1,07
Süden	27,4	10,4	0,87
Norden	15,9	4,6	2,09
Mittelwesten	14,1	5,1	1,90

Tabelle 4: Regionale Verteilung der Bevölkerung Brasiliens 2010²²²

²²¹ Vgl. Hellmann, Andreas: Methodik zur Vorbereitung eines internationalen Markteintritts, Diplomica Verlag, Hamburg 2006, S. 124.

²²² Vgl. Döhne, Oliver; Rose, Gloria: Marktstudie Brasilien, Germany Trade & Invest, Bonn 2011, S 6.

São Paulo und Rio de Janeiro bilden nahezu 70% der Kaufkraft der großen Städte Brasiliens ab. Daher sind diese Städte sicher als Hauptabsatzmärkte für Unternehmen zu betrachten. Allerdings wachsen in den Regionen des Nordostens die Einkommen der Bevölkerung deutlich. Die nachfolgende Tabelle zeigt einen Überblick über die Einkommenssituation in den sechs wichtigsten Metropolen Brasiliens.

Metropole	März 2011 (in Mio. BRL)	Veränderung (in %)
São Paulo	15.660	4,1
Rio de Janeiro	9.042	11,0
Belo Horizonte	3.748	9,9
Porto Alegre	2.895	11,9
Salvador	2.053	9,8
Recife	1.654	23,7

Tabelle 5: Einkommensmasse in den Metropolen Brasiliens 2011²²³

An vorderster Stelle und ganz klar die wirtschaftlich stärkste Region Brasiliens ist das Einzugsgebiet um São Paulo, auch ABC-Paulista genannt. Hier werden ca. 33% des BIP erwirtschaftet. Gleichzeitig bieten verschiedene Regionen außerhalb der Stadt São Paulo eine hohe Lebensqualität, gute Infrastruktur und geringe Investitionskosten. Die Region um São Paulo ist vor allem für Investitionen der Automobilindustrie und deren Zulieferer bekannt, aber auch das Agrobusiness ist hier stark vertreten. Die Region in und um Rio de Janeiro ist das bevorzugte Ziel der Branchen Öl und Gas, Petrochemie, Schiffbau und Tourismus. Im Bundesland Minas Gerais, welches wie die vorher genannten ebenfalls zur Region Südosten gehört, haben sich die Bereiche Bergbau und Automobil angesiedelt.

Im Süden Brasiliens im Bundesland Rio Grande do Sul sind vornehmlich die Branchen Textil-, Leder- und Schuhproduktion, Automobil und Schiffbau zu finden, in der Region Paraná der Automobil-, Agrarbereich und das Agrobusiness.

In Salvador, Hauptstadt des Bundeslandes Bahia und Teil der Region Nordosten, sind die Branchen Petrochemie und Automobil stark vertreten. In der wachsenden Region Nordosten siedelten sich die Branchen Petrochemie, Raffinerie und Konsumgüterproduzenten an.

²²³ Vgl. Döhne, Oliver; Rose, Gloria: Marktstudie Brasilien, Germany Trade & Invest, Bonn 2011, S 6.

In der Region Norden, bietet die Freihandelszone in Manaus bis zu 60% Ersparnis auf Zölle, Industrieprodukt-, Warenumlauf- und Körperschaftssteuer. Dort hat sich in der Vergangenheit ein großer Teil der Unternehmen der Zweirad- und der Elektronikproduktion Brasiliens niedergelassen.²²⁴

7.3 Festlegung der Markteintrittsform

Die gewählte Markteintrittsform ist entscheidend für den Erfolg der Unternehmung, ebenso ist sie ein wichtiges Kriterium für die Höhe der benötigten Finanzierungsmittel, wie bereits in den Kapiteln 2 und 4.3 dieser Arbeit dargelegt.

Rechtlich unselbstständige Niederlassungen sind als Form der Internationalisierung ausländischer Investoren in Brasilien ungeeignet und kommen daher auch kaum vor, da sie sowohl zeit- als auch kostenintensiven Genehmigungsverfahren durch die Regierung unterliegen, im Gegenzug aber keine Buchführungs- und Steuervorteile bieten.

Aufgrund haftungstechnischer Fragen der Gesellschafter wird auch von Rechtsformen wie Einzelunternehmen, Kommanditgesellschaften oder offenen Handelsgesellschaften abgeraten, auch weil sie keinerlei steuerlichen Vorteile bieten.²²⁵

Für ausländische Investoren in Brasilien sind Joint Ventures (JV) besonders dann interessant, wenn sie ein technologisch hochwertiges Produkt in die Partnerschaft einbringen können, während der brasilianische Beteiligungspartner eine landeskundige Organisation, vor allem in Bezug auf Ein- und Verkauf, Finanzierung und Behördenkontakte beistellt. Joint Ventures sind gesetzlich nicht geregelt, daher ist bei der Verfassung des Vertrages über die Zusammenarbeit besondere Sorgfalt geboten. Gerade wenn der brasilianische Partner eine Mehrheit an der Gesellschaft hält, ist es essentiell, die eigene unternehmerische Zielsetzung durch die Auswahl eines in jeder Hinsicht langfristig geeigneten und vertrauenswürdigen Partners abzusichern.²²⁶

²²⁴ Vgl. Döhne, Oliver; Rose, Gloria: Marktstudie Brasilien, Germany Trade & Invest, Bonn 2011, S 7.

²²⁵ Vgl. Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer São Paulo: So geht's - Einstieg in Brasilien, 6. Auflage, 2007, online im Internet: http://www.ahkbrasil.com/pdf_public/SoGehts_Einstieg.pdf.

²²⁶ Vgl. Neves, Gustavo S.: Deutsche Anwälte im Ausland, Joint Ventures in Brasilien, 2011, online im Internet: <http://www.cbbl-lawyers.de/brasilien/gruendung-eines-unternehmens/joint-ventures-in-brasilien/meta,51,115,220>.

Wie in Kapitel 6.3.3 dieser Diplomarbeit bereits erwähnt, sind die Ltda. bzw. die SA die bevorzugten Rechtsformen bei Unternehmensgründungen. Durch sie ergeben sich keine Abhängigkeiten von einem lokalen Partner, wie es z.B. beim Joint Venture der Fall ist, dafür ergeben sich gewisse Risiken, welche mit der fehlenden Kenntnis der landesüblichen Gepflogenheiten einhergehen.

Die SA kann als offene oder geschlossene Aktiengesellschaft geführt werden. Um einen umfassenden Schutz der möglichen Investoren zu gewährleisten, sind die Publizitäts- und Rechnungslegungspflichten der offenen SA deutlich strenger und ausgeweiteter als die der geschlossenen SA. Die Gesellschaftsform der SA eignet sich aufgrund ihrer im Vergleich zur Ltda. komplexeren Struktur somit eher für größere Unternehmen und nicht für die in dieser Diplomarbeit näher betrachtete Gruppe der KMU.²²⁷

Bei der Gründung und dem Betrieb einer Ltda. sind die formellen Anforderungen und die Kosten relativ gering, weshalb sie sich besonders als Gesellschaftsform für den Markteintritt ausländischer KMU eignet. Auch eine spätere Umwandlung einer Ltda. in eine SA ist problemlos möglich, falls Unternehmen sich für diesen Weg entscheiden um sich leichter kapitalisieren zu können.²²⁸

7.4 Finanzierung der Internationalisierung

Der Finanzierungsmix setzt sich aus den Finanzierungsinstrumenten Eigen-, Mezzanin-, Fremdkapital und Förderungen zusammen. Zusätzlich wird zwischen den Finanzierungsarten der Innen- und der Außenfinanzierung unterschieden. Unter Innenfinanzierungen fallen zum Beispiel die Selbstfinanzierung, die Finanzierung aus Abschreibungen und aus sonstigen Vermögensumschichtungen, unter die Außenfinanzierung die Eigen- und Beteiligungsfinanzierung, Hybride Finanzierung, sowie Fremd- und Kreditfinanzierung.²²⁹ Oftmals übersteigen die benötigten Mittel für die Durchführung einer Internationalisierung die finanziellen Kapazitäten von KMU. Die Außenfinanzierung in Form von Krediten hat die Zielsetzung, Unternehmen bei der Durchführung von Direktinvestitionen (DI) im Ausland zu unterstützen. Diese DI sollten den strategischen Zielen der

²²⁷ Vgl. Papoli-Barawati, Parvis: Brasilien Reiseservice, Firmengründung, online im Internet: <http://www.brasilien.de/industrie/firma.asp>.

²²⁸ Vgl. Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer São Paulo: So geht's - Einstieg in Brasilien, 6. Auflage, 2007, online im Internet: http://www.ahkbrasil.com/pdf_public/SoGehts_Einstieg.pdf.

²²⁹ Vgl. Wiener Börse, Money Merger Markets, 2011, online im Internet: <http://www.unternehmensfinanzierung.at/service/news/m27-money-merger-markets.html>.

Unternehmung entsprechen, und die Aktivitäten sollten einen positiven Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens erwarten lassen.²³⁰

Seit der Einführung von Basel II wurde die Finanzierung aus Fremdkapital erschwert, die Richtlinien von Basel III werden nicht zu einer Entspannung dieser Situation beitragen.²³¹ Neben der Bereitstellung von liquiden Mitteln in Form von Zuschüssen und Darlehen, der sogenannten „monetären“ Bankleistungen, werden Unternehmen durch Beratungs-, Informations- oder Coaching-Leistungen auch ohne Bereitstellung liquider Mittel gefördert. Die Bereitstellung von liquiden Mitteln kann direkt durch die Gewährung von Darlehen für die Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft erfolgen, oder indirekt gegenüber Dritten zur Erfüllung der an sie gestellten Aufgaben. Z.B. kann durch diese Mittel ein Institut gefördert werden, welches für das Standortmarketing des Unternehmens verantwortlich ist.²³²

7.4.1 Kapitalbedarfs- und Finanzplanung

Zuallererst ist es notwendig, den zukünftigen Kapitalbedarf zu eruieren, um darauf aufbauend die Finanzplanung zu erstellen und rechtzeitig entsprechende Kapitaldeckungsmaßnahmen in die Wege zu leiten. Die Zielsetzung dabei ist, die Lücke zwischen Mittelaufbringung und -verwendung frühzeitig zu erkennen und möglichst kostengünstig zu schließen. Im Finanzplan werden alle Prozesse eines Unternehmens berücksichtigt, die seine Zahlungsfähigkeit gewährleisten. Er muss mit den anderen Unternehmensplänen, die eine mittelbare oder unmittelbare Beziehung zum Finanzplan haben, wie z.B. der Absatz-, der Investitions-, der Produktions-, der Beschaffungs-, der Lager- und der Personalplanung, abgestimmt werden. Der Finanzplan zeigt die Einflüsse für einen möglichen Überschuss bzw. eine Unterdeckung und ist ein wichtiges Werkzeug um die Liquidität der Unternehmung sicherzustellen. Die folgende Tabelle zeigt die Grundstruktur eines Finanzplans, beginnend mit dem Anfangsbestand an Zahlungsmitteln am Anfang der Periode und deren Endbestand am Ende der Planperiode. Aus Gründen der Kontrollmöglichkeit sollten die Plan- und Istwerte erfasst werden.²³³

²³⁰ Vgl. AWS, ERP-Fonds: Garantien für Internationalisierungsfinanzierungen, 2010, S. 1.

²³¹ Vgl. Keuper, Frank; Schunk, Henrik A.: Internationalisierung deutscher Unternehmen, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011, S. 223 f.

²³² Vgl. ebenda, S. 39 f.

²³³ Vgl. Wöltje, Jörg: Investition und Finanzierung, 1. Auflage, Haufe Verlag, München 2013, S. 257 ff.

	Planungsperiode					
	1		2		3	
	Plan	Ist	Plan	Ist	Plan	Ist
Anfangsbestand						
+ Einzahlungen						
- Auszahlungen						
= Fehlbetrag/Überschuss						
+/- Ausgleichsmaßnahmen (Kreditaufnahme, Anlage, Tilgung)						
= Endbestand						

Tabelle 6: Grundstruktur eines Finanzplans²³⁴

7.4.2 Möglichkeiten der Finanzierung

An dieser Stelle ist eine Trennung der Finanzierung von Außenhandelsgeschäften und von Auslandsinvestitionen nötig. Modelle der kurzfristigen und mittel- bis langfristigen Finanzierung und Absicherung des Außenhandels reichen von Exportkrediten über Exportfactoring bis hin zu Lieferanten- und Bestellerkrediten. Bei langfristigen Finanzierungsformen und bei Zahlungen in Fremdwährungen empfiehlt es sich, die möglichen Risiken wie z.B. das Fremdwährungsrisiko abzusichern.²³⁵ Diese Möglichkeit verteuert naturgemäß die gesamte Finanzierung. Die Formen und Eigenheiten der Finanzierung des Außenhandels basieren auf Standards, welche auf dem Dokumentenakkreditiv aufbauen und dazu dienen, bei gleichzeitiger Zahlungserleichterung des Importeurs das Risiko des Exporteurs zu reduzieren. Die Gestaltung der Lieferanten- und der Bestellerkredite ist individuell und hat die Cash-Flow Situation beider Geschäftspartner als Augenmerk.²³⁶

Wesentliche Kriterien bei der Wahl der Finanzierungsform sind deren Ergebnis- und Steuerwirkung. Wenn sich die Kapitalzusammensetzung auf den unterschiedlichen Ebenen der Unternehmung ändert, ändern sich auch das jeweilige Ergebnis und die Steuerbelastung. Daher ist es wichtig, auch in Hinblick

²³⁴ Wöltje, Jörg: Investition und Finanzierung, 1. Auflage, Haufe Verlag, München 2013, S. 274.

²³⁵ Vgl. Czech-Winkelmann, Susanne: Handbuch International Business, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008, S. 315 f.

²³⁶ Vgl. ebenda, S. 323.

auf die Steuerminimierung, die optimale Zusammensetzung o.g. Parameter unter Berücksichtigung der gesetzlichen Rahmen zu finden.²³⁷

Der Kapitalbedarf für Warenlieferungen, aber speziell für die Errichtung und den Betrieb eigener Vertriebs- und Produktionsgesellschaften im Ausland, kann bedeutend sein. Dieser kann durch Eigenkapitalausstattung und Innenfinanzierung gedeckt werden, aber auch durch lokale oder konzerninterne Fremdkapitalaufnahme. Die erste Frage bei der Eigenkapitalausstattung der Tochtergesellschaft ist deren Höhe. Es ergeben sich Vor- und Nachteile, eine sehr geringe Eigenkapitalausstattung zu wählen. Die Vorteile sind vor allem steuerlicher Natur, weil die Zinsen für das Fremdkapital von der Steuerbemessungsgrundlage abgezogen werden können. Andererseits werden die Kreditgeber bei einer geringen Eigenkapitalausstattung der Tochtergesellschaft Haftungsübernahmen der Stammgesellschaft fordern, was diese wiederum in ihrem finanziellen Spielraum einschränkt. Außerdem fallen auf alle Fälle Wechselkursrisiken an, entweder bei der Mutter- oder der Tochtergesellschaft, abhängig davon auf wessen Währung der Kredit lautet. Die Gestaltung der Verrechnungspreise ermöglicht in gewissen Grenzen die Anpassung der Eigenkapitalstruktur der ausländischen Tochterunternehmung. Nach der Anlaufphase und der Erzielung von Gewinnen stellt die Einbehaltung von Gewinnen eine weitere Möglichkeit der Innenfinanzierung dar. Bei der Fremdkapitalaufnahme ist die Tochtergesellschaft in der Anfangsphase meist auf die Hilfe durch die Muttergesellschaft angewiesen, da die Kreditgeber das hohe Risiko scheuen. Aufgrund der hohen Fixkosten der Kredite werden diese oft durch die Mutter direkt gewährt, was eine flexiblere Gestaltung der Rückzahlungen ermöglicht.

Normalerweise wird die Entscheidung zwischen der Gewährung von Eigenkapital oder Fremdkapital an die ausländische Gesellschaft auf die zweite Option fallen, da die Muttergesellschaft unabhängig von der Gewinnsituation der Tochter laufende Zinszahlungen erwarten kann und das eingesetzte Kapital zurückbezahlt wird. Zusätzlich ergeben sich die bereits erwähnten steuerlichen Vorteile durch die Abzugsfähigkeit der Zinszahlungen. Bei der Gewährung von Krediten durch Dritte wird die Muttergesellschaft versuchen, eine Haftung ihrerseits zu vermeiden.²³⁸

Zusätzlich zu den privatwirtschaftlichen Finanzierungen stehen den Unternehmen auch staatliche Formen zur Verfügung. Die Förderkredite, welche den Zweck haben, strukturschwache Gebiete zu fördern, werden von den betroffenen

²³⁷ Vgl. Fanger, Henrik: Direktinvestitionen in Russland, Erich Schmidt Verlag, Bielefeld 2002, S. 175 ff.

²³⁸ Vgl. Czech-Winkelmann, Susanne: Handbuch International Business, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008, S. 318 ff.

Ländern oder von supranationalen Institutionen wie der EU oder speziellen Förderbanken wie der Europäischen Investitionsbank (EIB) oder der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) vergeben.²³⁹

7.4.3 Absicherung der Investition

Gerade für KMU stellen die Anfangsinvestitionen oftmals eine erhebliche Belastung und ein erhebliches Risiko dar. Institute wie die Österreichische Kontrollbank (OeKB), AWS, WKO oder der ERP-Fonds unterstützen Unternehmen bei der Bewältigung dieser Risiken. Diese Absicherung deckt Risiken, auf welche Unternehmen keinen Einfluss nehmen können, wie z.B. politische Risiken durch staatliche Einflussnahme wie Einschränkung der Eigentümerrechte bis hin zu Verstaatlichungen und Enteignungen. Die Voraussetzung für die Absicherung der Investition sind positive Effekte für die Leistungsbilanz der heimischen Wirtschaft. Es werden aber auch wirtschaftliche Risiken bei der Auslandsinvestition abgedeckt.²⁴⁰ Wichtig sind in diesem Zusammenhang ebenso die Kreditgarantien verschiedener staatlicher und supranationaler Institutionen wie z.B. die zur Weltbank-Gruppe gehörende Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA), welche von privatwirtschaftlichen Instituten oft als Voraussetzung für die Kreditvergabe betrachtet werden.²⁴¹

Als neues Risiko tritt das Wechselkursrisiko bei vielen Auslandsgeschäften auf. Damit ist das Risiko gemeint, dass sich der Umrechnungskurs der Unternehmenswährung und der Währung, welche dem Geldtransfer zu Grunde liegt, nachteilig verändert. Auch hier ist die Inanspruchnahme von diversen Garantien und Versicherungen möglich.²⁴²

Wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt, können Unternehmen ihre Auslandsaktivitäten auf vielfältige Weise finanzieren. Aufgrund der besonderen Strukturen und Risiken der Auslandsgeschäfte sollte die Auswahl der Finanzierungsinstrumente der jeweiligen Situation angepasst werden.

²³⁹ Vgl. Czech-Winkelmann, Susanne: Handbuch International Business, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008, S. 323.

²⁴⁰ Vgl. Maierhofer, Stefan: Erfolgsfaktoren und Schwierigkeiten bei der Errichtung eines Produktionsstandortes in der VR China für österreichische Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie, 1. Auflage, GRIN Verlag, München 2007, S. 119 ff.

²⁴¹ Vgl. Czech-Winkelmann, Susanne: Handbuch International Business, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008, S. 323.

²⁴² Vgl. ebenda, S. 310 ff.

8 Schluss

Der Prozess der Globalisierung ist sehr wahrscheinlich noch nicht abgeschlossen, und es kann davon ausgegangen werden, dass er sich nicht aufhalten lässt. Das ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass das Thema dieser Arbeit noch lange Zeit seine Bedeutung behalten wird und die Aktualität somit gewährleistet bleiben wird.

Ein Teil der Kritiker besagt, dass die Globalisierung trotz ihrer enormen Bedeutung und ihrem Einfluss auf unterschiedlichste Bereiche des Lebens noch nicht zu einer wesentlichen weltweiten Verbesserung der Lebensstandards geführt hat. Diese Kritiker betonen, dass die zuvor bereits Reichen noch reicher wurden und die Armen nach wie vor nicht oder zu wenig von der Globalisierung profitieren konnten und zu deren Verlierern gehören. Manche Szenarien befürchten, dass auch in den reichen Ländern eine Vielzahl von Menschen verarmen wird.²⁴³

Einige Länder wie China, Indien und das in dieser Arbeit näher betrachtete Brasilien gehören bislang zu den Gewinnern der Globalisierung, sie verzeichnen entsprechende jährliche Wachstumsraten, die auf dem Export und dem Inlandskonsum basieren. Der wirtschaftliche Aufschwung hat entsprechende Demokratisierungsprozesse beschleunigt oder überhaupt erst ermöglicht.

Viele der etablierten Industrienationen haben wiederum mit steigender Arbeitslosigkeit, tendenziell sinkenden Einkommen und erhöhter Unsicherheit zu kämpfen. Gemäß Stiglitz sind die Reallöhne in den USA seit 25 Jahren nicht mehr gestiegen, in Deutschland sind sie seit über 20 Jahren sogar rückläufig. Aufgrund der gesunkenen Reallöhne, mittels welcher etablierte Industrienationen versuchten ihre Wettbewerbsfähigkeit weiterhin zu sichern, und des daraus resultierend gesunkenen Lebensstandards großer Teile der Bevölkerung, werden manche von den Industrienationen sogar als Verlierer der Globalisierung angesehen. Wie so oft bei emotionalen Themen divergieren die Meinungen dazu grundlegend, einige Ökonomen verweisen auf den gesunkenen Lebensstandard und die gestiegene Arbeitslosigkeit, währenddessen andere auf die gestiegenen Exporte und die erhöhte Kaufkraft verweisen.²⁴⁴ Diese zweite Gruppe behauptet,

²⁴³ Vgl. Stiglitz, Joseph E.: Die Chancen der Globalisierung, Siedler Verlag, München 2006, S. 27.

²⁴⁴ Vgl. Nawatzki, Jürgen: Was bringt uns die Globalisierung?, online im Internet: <http://www.globalisierung-online.de/info/text7.php>.

dass die Globalisierung in fast allen Ländern zu deutlich verbesserten Lebensbedingungen geführt hat. Sie besagen ganz im Gegenteil zu oben geäußerten Meinungen auch, dass die größten Erfolge in den fortgeschrittenen Ländern erzielt wurden, aber nur einige wenige Entwicklungsländer daran teilhaben konnten. Diese Experten halten trotzdem daran fest, dass die Schlussfolgerung nicht zulässig sei, dass die Globalisierung das Einkommensgefälle zwischen reichen und armen Nationen verursacht und die sozialen Ungleichheiten verschärft habe. Es gelang lediglich noch nicht, die Entwicklungsländer in der Geschwindigkeit in die Weltwirtschaft zu integrieren wie andere Länder und die Armut nachhaltig zu bekämpfen.²⁴⁵

Einige pessimistische Stimmen sagen, dass irgendwann nach Angleichung der internationalen Qualifikationen und wenn durch die internationale Arbeitsteilung ohnehin jeder das macht was er am besten kann, sich die Frage ergeben wird, wer von den am Markt agierenden Anbietern bereit ist, den niedrigsten Lebensstandard in Kauf zu nehmen. Laut sehr pessimistischen Zukunftsprognosen wird in Zukunft derjenige reüssieren, der genügsamer und bescheidener ist als der Wettbewerb.²⁴⁶

Stiglitz fordert wichtige Reformen politischer Institutionen wie des Internationalen Währungsfonds (IWF), der Weltbank und der WTO, z.B. durch Stimmrechtsänderungen, um die Repräsentanz der Entwicklungs- und Schwellenländer zu verstärken. Auch müssten die Industrienationen ihre Zusage einhalten, 0,7% ihres BIP in die Entwicklungshilfe fließen zu lassen. Damit könnten auch jene Entwicklungsländer, in denen die Armut zugenommen hat, von der Globalisierung profitieren.²⁴⁷

8.1 Ergebnisse

Die meisten Ökonomen vertreten die Meinung, dass es sich die meisten Unternehmen aufgrund der stattgefundenen Entwicklung heutzutage nicht mehr leisten können, nur am Inlandsmarkt tätig zu sein, unabhängig von seiner Größe. Sie können sich kaum nur darauf verlassen, ihre angestammte Stellung im Inlandsmarkt gegenüber neu auftretenden Wettbewerbern verteidigen zu können.

²⁴⁵ Vgl. IMF, Globalisierung - Bedrohung oder Chance?, 2000, online im Internet: <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/deu/041200g.htm>.

²⁴⁶ Vgl. Miegel, Meinhard: Epochenwende - Gewinnt der Westen die Zukunft?, 2. Auflage, Prophyläen Verlag, Berlin 2005, S. 83 f.

²⁴⁷ Vgl. Stiglitz, Joseph E.: Die Chancen der Globalisierung, Siedler Verlag, Berlin 2006, S. 349.

Die Unternehmen sollen internationalisieren, trotz der auf vielen Auslandsmärkten zu erwartenden Herausforderungen wie u.a. Produkt-Piraterie, Wechselkursrisiken und politische Risiken.²⁴⁸

In letzter Zeit fand auch in der öffentlichen Meinung ein Umdenken statt, und die Bestrebungen von Unternehmen zur Internationalisierung ihrer Aktivitäten werden vermehrt positiv bewertet, außer es handelte sich um Produktionsverlagerungen ins billigere Ausland. Internationale Unternehmen werden als attraktiv, dynamisch, wettbewerbsfähig und als interessante Arbeitgeber angesehen. Diese Schlussfolgerung ist natürlich nicht allgemein gültig, die wichtigsten Fragen sind, wie Unternehmen wachsen und internationalisieren. Es gibt diverse Beispiele aus der Vergangenheit, welche nicht erfolgreich waren und die Unternehmen riesige Beträge gekostet haben. Eines der Beispiele ist der Markteintritt von Wal-Mart in den deutschen Markt.²⁴⁹ Wie im Laufe dieser Arbeit herausgestrichen, ist es für ein Unternehmen wichtig, zu beurteilen ob eine langfristige Wertsteigerung für seine Stakeholder als Folge der Internationalisierung zu erwarten ist. Auch andere Strategien, evtl. sogar die De-Internationalisierung könnten für eine Unternehmung zu mehr Erfolg führen, daher ist eine Überprüfung im Einzelfall dringend erforderlich. Die mittels der geeigneten und auf das Unternehmen individuell angepassten Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien erzielbaren Wettbewerbsvorteile sind zu überprüfen und auszunutzen.²⁵⁰

Seit einigen Jahren gehört Brasilien sicherlich zu den attraktivsten Märkten für internationalisierungswillige ausländische Investoren. Das Land hat gelernt, seine Reichtümer wie z.B. die Rohstoffvorkommen, die fruchtbaren Flächen für die Landwirtschaft, das Wirtschaftswachstum und die vorteilhaften demographischen Gegebenheiten zu nutzen.

8.2 Maßnahmen

Für ein Unternehmen gehören die Entscheidung und die Weichenstellung für eine Internationalisierung heutzutage zu den wichtigsten strategischen Maßnahmen. Diese Entscheidung bedingt auch die Festlegung der Anzahl der durch das Unternehmen anvisierten Auslandsmärkte. Bei der Wahl der Auslandsmärkte ist

²⁴⁸ Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing Management - Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart 2001, S. 652.

²⁴⁹ Vgl. Knorr, Andreas; Arndt, Andreas: Why did Wal-Mart fail in Germany?, Bd. 24, IWIM-Universität Bremen, Bremen 2003, S. 83 f.

²⁵⁰ Vgl. Schmid, Stefan: Strategien der Internationalisierung, Oldenbourg Verlag, München 2006, S. 27 f.

oft die geistige Nähe zu dem Markt wichtiger als die geographische Nähe.²⁵¹ In den letzten Jahren sind die geographischen Entfernungen durch die modernen Telekommunikations- und Transportmittel in den Hintergrund gerückt, oftmals ist dasselbe nicht im gleichen Ausmaß mit den mentalen Entfernungen geschehen.²⁵² Gerade im Fall von Brasilien ist es wichtig, die vorherrschenden kulturellen Eigenheiten und die Mentalitätsunterschiede durch den Einsatz lokaler oder geeigneter ausländischer Mitarbeiter zu überbrücken.

Sobald die Entscheidung für ein bestimmtes Auslandsengagement gefallen ist, muss das Unternehmen wie im Verlauf dieser Arbeit dargestellt, systematisch an der Umsetzung arbeiten. Die Wahl der besten Markteintrittsform gehört zu den wesentlichen Festlegungen. Viele Unternehmen starten aufgrund der Kosten- und Risikominimierung mit dem indirekten Export und vertiefen ihr Auslandsengagement zu einem späteren Zeitpunkt mittels einer komplexeren Marktbearbeitungsform.²⁵³ Je entfernter der Markt, je fremder die Umweltegebenheiten, je größer die politischen, kulturellen, sozialen, infrastrukturellen und rechtlichen Unterschiede zum Heimmarkt und je weniger Erfahrung mit Auslandsengagements das Unternehmen besitzt, desto wichtiger werden die Vorbereitungsphase und die methodische Planung der Internationalisierung, um möglichst alle unterschiedlichen Entwicklungen zu antizipieren. Auch deshalb, weil in diesem Fall wahrscheinlich eine weit größere Anpassung des Marketing-Mix an die lokalen Gegebenheiten notwendig sein wird und das Unternehmen nicht mit einem standardisierten Mix auftreten kann. Diese Anpassungen sind in ihrer Komplexität nicht zu unterschätzen, weil sie im Extremfall den Bereich des Produktes, der Kommunikation und der Preise betreffen können.

Zur Unterstützung der in der Planungsphase notwendigen Entscheidungen wurden in der vorliegenden Arbeit die unterschiedlichen Aspekte und Besonderheiten des brasilianischen Marktes ausgearbeitet und es wurden Handlungsempfehlungen zu den unterschiedlichen Szenarien ausgesprochen.

Nach der Planungsphase folgt die Durchführung des internationalen Markteintritts, mit all den in dieser Arbeit beschriebenen Facetten. Manche Unternehmen machen mit der Zeit eine Transformation im Sinne des EPRG-Modells von Perlmutter durch und verändern ihre Ausrichtung von sehr zentralistisch

²⁵¹ Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing Management - Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart 2001, S. 653.

²⁵² Vgl. Gensler, Nicolai: Globalisierung und Internationalisierung der Märkte und ihre Konsequenzen für kleine und mittlere Unternehmen, FAU, Erlangen 1999, S. 17.

²⁵³ Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing Management - Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart 2001, S. 653.

denkenden und handelnden Einheiten hin zu globalen Organisationen, oder anders ausgedrückt, entwickelt sich deren Ausrichtung eher zu einem Regio- oder Geozentrismus als zu einem Ethno- oder Polyzentrismus.²⁵⁴

8.3 Konsequenzen

Eindeutige Handlungsrichtlinien kann es für Unternehmen im Kontext der Internationalisierung nicht geben. Dazu sind die Auslandsmärkte, die Branchen und die Unternehmen zu individuell. Daher ist es nicht leicht, in der Literatur klare Modelle für Markteintritte zu finden. Auf der anderen Seite findet sich eine Vielzahl an best practice Beispielen, welche die Erfahrungen unterschiedlicher Unternehmen, die den Weg der Internationalisierung bereits hinter sich haben, beschreiben. Heutzutage sollte damit auf lange Sicht mehr einher gehen als das noch immer weit verbreitete Verständnis, Jobs in Billiglohnländer auszulagern.

Wenn sich ein Unternehmen für ein Auslandsengagement in Brasilien entscheidet und sich entsprechend gut darauf vorbereitet, dann sind die Aussichten gut, seine Chancen im globalen Wettbewerb zu erhöhen. Mit entsprechender Vorbereitung ist nicht nur die Überwindung der räumlichen, sondern auch der vorher angesprochenen mentalen und kulturellen Hindernisse gemeint. Eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen von Internationalisierungsvorhaben ist, das Konkurrenzdenken zwischen Ländern und Bereichen zu verringern und eine Kultur der Gemeinsamkeit und des gegenseitigen Vertrauens zu fördern. Diese Transformation erfordert einen grundlegenden Kulturwandel und aufwändige Umstellungen in den Unternehmungen. Ein gelungenes Praxisbeispiel zeigt u.a. die Erfolgsgeschichte von Reckitt Benckiser eindrucksvoll.²⁵⁵ Oder das Beispiel von IBM, das den Konzern in eine Organisation umwandelt, die *"ihre Funktionen und Tätigkeiten dort ansiedelt, wo sie zu den richtigen Kosten, mit den richtigen Fähigkeiten und im richtigen Umfeld ausgeübt werden können"*.²⁵⁶ Die durchgeführten Berechnungen zeigen, dass die globale Integration eine deutliche Produktivitätssteigerung und eine Senkung der Beschaffungskosten ergibt. Solche praktischen Beispiele und die theoretischen Modelle zeigen deutlich, dass, bei entsprechend professioneller Vorbereitung, die Chancen der Globalisierung die Risiken deutlich übertreffen.

²⁵⁴ Vgl. Perlitz, Manfred: Internationales Management, 5. Auflage, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart 2004, S. 120.

²⁵⁵ Vgl. Becht, Bart: Building a Company without Borders, HBR, 2010, S. 104 f.

²⁵⁶ Müller, Eva: IBM - Total Global, Manager Magazin, 2007, online im Internet: <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,461859,00.html>.

Literaturverzeichnis

Monographien und sonstige selbstständige Veröffentlichungen

Aiginger, Karl; Tichy, Gunther

Small firms and the merger mania, Small Business Economics, 1991

Bamberger, Ingolf; Wrona, Thomas

Strategische Unternehmensführung - Strategien, Systeme, Methoden, Prozesse, 2. Auflage, Vahlen Verlag, München 2012

Baßeler, Ulrich; Heinrich, Jürgen; Utecht, Burkhard

Grundlagen und Probleme der Volkswirtschaft, 19. Auflage, Schäfer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010

Becker, Jochen

Marketing-Konzeption - Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 10. Auflage, Vahlen Verlag, München 2012

Becker, Torsten

Prozesse in Produktion und Supply Chain optimieren, 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin 2008

Benkenstein, Martin; Uhrich, Sebastian

Strategisches Marketing - Ein wettbewerbsorientierter Ansatz, 3. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2010

Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter

Marktforschung - Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2009

Berndt, Ralph; Altobelli, Claudia Fantapié; Sander, Matthias

Internationales Marketingmanagement, 4. Auflage, Springer Verlag, Berlin 2010

Bruns, Jürgen

Internationales Marketing, 3. Auflage, Kiehl Verlag, Ludwigshafen 2003

Büter, Clemens

Internationale Unternehmensführung - Entscheidungsorientierte Einführung, Oldenbourg Verlag, München 2010

Cateora, Philip R.; Graham, John L.

International Marketing, 12. Auflage, McGraw-Hill, New York 2005

Czech-Winkelmann, Susanne

Handbuch International Business, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008

Czinkota, Michael; Ronkainen, Ilkka

International Marketing, Thomson Learning, Mason 2006

Dreeser, Christian

Strategische Konzepte für die Internationalisierung von Unternehmen - EPRG-Modell, GRIN Verlag, München 2007

Dunning, John H.

The Globalization of Business, Routledge Group, London 1993

Dülfer, Eberhard

Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, Oldenbourg Verlag, 6. Ausgabe, München 2001

Engelhard, Johann

Exportförderung, Gabler Verlag, Wiesbaden 1992

Fanger, Henrik

Direktinvestitionen in Russland, Erich Schmidt Verlag, Bielefeld 2002

Gardini, Marco A.

Einführung in das Marketing-Management - Ein Überblick in Schaubildform, Oldenbourg Verlag, München 2007

Geulen, Therese

Der Eintritt deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen in den Markt der Volksrepublik China, Leibniz Institut, Mainz 2001

Gutersohn, Alfred

Neue Problemperspektiven und Erfolgsaussichten für kleine und mittlere Unternehmen, Duncker & Humblot Verlag, St. Gallen 1989

Haas, Hans-Dieter; Neumair, Simon M.

Internationale Wirtschaft - Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse, Oldenbourg Verlag, München 2006

Hamer, Eberhard

Das mittelständische Unternehmen, Poller Verlag, Bonn 1987

Heenan, David; Perlmutter, Howard

Multinational Organization Development - A Social Architectural Perspective, Addison Wesley Longman Publishing, 1979

Hellmann, Andreas

Methodik zur Vorbereitung eines internationalen Markteintritts, Diplomica Verlag, Hamburg 2006

Hopfenbeck, Waldemar

Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, Moderne Industrie Verlag, Landsberg am Lech 1998

Jung, Hyun

Erschließung ausländischer Märkte für mittelständische Unternehmen der Schloss- und Beschlagsindustrie anhand des Praxisbeispiels auf dem australischen Markt, Diplomica Verlag, Hamburg 2010

Keegan, Warren J.; Schlegelmilch, Bodo B.; Stöttinger, Barbara

Globales Marketing-Management, Oldenbourg Verlag, München 2002

Kemper, Thomas

Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien im internationalen Dienstleistungsmarketing - Eine empirische Analyse in europäischen Schlüsselmärkten, Shaker Verlag, Aachen 2001

Keuper, Frank; Schunk, Henrik A.

Internationalisierung deutscher Unternehmen, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011

Kirschbaum, Günter; Naujoks, Wilfried

Planung im Kleinbetrieb, Haufe Verlag, Stuttgart 1989

Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm

Marketing Management - Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart 2001

Krystek, Ulrich; Walldorf, Erwin G.

Frühaufklärung länderspezifischer Chancen und Bedrohungen, Springer Verlag, Berlin 1997

Krystek, Ulrich; Zur, Eberhard

Handbuch Internationalisierung - Globalisierung - Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin 2002

Kutschker, Michael; Schmid, Stefan

Internationales Management, 6. Auflage, Oldenbourg Verlag, München 2008

Lier-Forte, Nils-Tim

Optimierung der Kundenzufriedenheit durch den Einsatz des Six-Sigma-Konzeptes aus der Sicht international tätiger Unternehmen, GRIN Verlag, München 2007

Löffler, Carsten

Die Wirkung der strategischen Planung auf den Unternehmenserfolg, Gabler Verlag, Wiesbaden 1996

Macharzina, Klaus; Oesterle, Michael-Jörg

Handbuch internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven, Gabler Verlag, Wiesbaden 2002

Maierhofer, Stefan

Erfolgsfaktoren und Schwierigkeiten bei der Errichtung eines Produktionsstandortes in der VR China für österreichische Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie, 1. Auflage, GRIN Verlag, München 2007

Maurer, Ralf

Joint Ventures und Akquisitionen im Vergleich, Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 2009

Meffert, Heribert

Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel - Retrospektive und Perspektiven des Marketing, Gabler Verlag, Wiesbaden 1999

Meffert, Heribert

Unternehmensberatung und Unternehmensführung - Eine empirische Bestandsaufnahme, die Betriebswirtschaft, Gabler Verlag, Wiesbaden 1990

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred

Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2012

Miegel, Meinhard

Epochenwende - Gewinnt der Westen die Zukunft?, 2. Auflage, Prophyläen Verlag, Berlin 2005

Mugler, Josef

Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Facultas Verlag, Wien 1998

Müller, Stefan; Kornmeier, Martin

Strategisches Internationales Management, Vahlen Verlag, München 2002

Obbelode, Frank

Strategisches Marktauswahlverhalten mittelständischer Unternehmen auf internationalen Märkten, Bd. 17, Peter Lang Verlag, Frankfurt 1993

Perlitz, Manfred

Entwicklung und Theorien der Direktinvestition im Ausland, Schmidt Verlag, Berlin 1981

Perlitz, Manfred

Internationales Management, 5. Auflage, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart 2004

Peters, Thomas; Waterman, Robert

Auf der Suche nach Spitzenleistungen - Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Moderne Industrie Verlag, 19. Ausgabe, Frankfurt 2003

Pfohl, Hans-Christian

Logistiksysteme, Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, Springer Verlag, Berlin 1997

Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf

Die grenzenlose Unternehmung - Information, Organisation und Management, 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003

Porter, Michael E.

Wettbewerbsstrategie - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt 1999

Porter, Michel E.

Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Campus Verlag, Frankfurt 1989

Rugman, Alan

The generalized double diamond approach to international competitiveness, Emerald Group Publishing, 1995

Sachse, Uwe

Wachsen durch internationale Expansion, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003

Scharf, Andreas; Schubert, Bernd

Marketing - Eine Einführung in Theorie und Praxis, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart 2001

Schmid, Stefan

Multikulturalität in der Internationalen Unternehmung, Gabler Verlag, Wiesbaden 1996

Schmid, Stefan

Strategien der Internationalisierung, Oldenbourg Verlag, München 2006

Schuh, Thomas

Analyse der internationalen Ländermarktauswahl, GRIN Verlag, Trier 2003

Stiglitz, Joseph E.

Die Chancen der Globalisierung, Siedler Verlag, München 2006

Strunz, Herbert; Dorsch, Monique

Internationale Märkte, Oldenbourg Verlag, München 2001

Vor der Sielhorst, Thomas

Das EPRG-Modell als Grundlage für strategische Konzepte im internationalen Management, GRIN Verlag, München 2007

Walldorf, Erwin G.

Auslandsmarketing - Theorie und Praxis des Auslandsgeschäfts, Gabler Verlag, Wiesbaden 1987

Weber, Wolfgang; Kabst, Rüdiger

Internationalisierung mittelständischer Unternehmen, Hampp Verlag, Wiesbaden 2000

Weiss, Christina A.

Die Wahl Internationaler Eintrittsstrategien - Eine Transaktionskostenorientierte Analyse, Gabler Verlag, Wiesbaden 1996

Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas

Erscheinungsformen und Betriebswirtschaftliche Relevanz Strategischer Allianzen, 2. Auflage, Handbuch Internationales Management, Wiesbaden 2002

Wolf, Joachim

Internationales Personalmanagement. Kontext - Koordination - Erfolg, Gabler Verlag, Wiesbaden 1994

Wolf, Timon

Länderübergreifende Timing-Strategien des Internationalen Markteintritts, 1. Auflage, GRIN Verlag, Essen 2011

Wöhlke, Manfred

Brasilien - Anatomie eines Riesen, 2. Auflage, Beck Verlag, München 1987

Wöltje, Jörg

Investition und Finanzierung, 1. Auflage, Haufe Verlag, München 2013

Zentes, Joachim

Wettbewerbsstrategien auf Europäischen Märkten, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1995

Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk

Internationales Wertschöpfungsmanagement, Vahlen Verlag, München 2004

Beiträge in Sammelwerken**Ackelberg, Robert; Arlow, Peter**

Small business do plan and it pays off, Long Range Planning, Vol. 18, 1985

Ahlert, Dieter; Blut, Markus; Fröhling, Nicole

Bedeutung der Ressourcenausstattung im Rahmen der Internationalisierung, Institut für Handelsmanagement und Netzwerkmarketing, Münster 2007

Becht, Bart

Building a Company without Borders, HBR, 2010

Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG

Wie funktioniert das?, 5. Auflage, Die Wirtschaft, Mannheim 2007

Bracker, Jeffre; Pearson, John

Planning and financial performance of small mature firms, Strategic Management Journal, 1986

Gensler, Nicolai

Globalisierung und Internationalisierung der Märkte und ihre Konsequenzen für kleine und mittlere Unternehmen, FAU, Erlangen 1999

Ghoshal, Sumantra

Global strategy - an organizing framework, Strategic Management Journal, Vol. 8, 1987

Grabner-Kräuter, Sonja

Ansatzpunkte zur Risikohandhabung im internationalen Geschäft, Der Markt, Nr. 122, 1992

Herstatt, Cornelius; Buse, Stephan; Tiwari, Rajnish; Hieber, Solveigh

Potentiale der internationalen Vermarktung in KMU, Technische Universität Hamburg-Harburg, Hamburg 2007

Kanter, Rosabeth M.

On the Frontiers of Management, Harvard Business Review, Harvard 2003

Katsikeas, Constantine S.; Leonidou, Leonidas C.

Export Market Expansion Strategy, Thomson Business Press, London 1997

Knorr, Andreas; Arndt, Andreas

Why did Wal-Mart fail in Germany?, Bd. 24, IWIM-Universität Bremen, Bremen 2003

Michler, Albert F.; Smeets, Heinz D.

Die aktuelle Finanzkrise - Bestandsaufnahme und Lehren für die Zukunft, in: Schriften zu Ordnungsfragen der Wirtschaft, Bd. 93, Stuttgart 2011

Schmidtchen, Dieter; Schmidt-Trenz, Hans-Jörg

Neue Institutionenökonomik internationaler Transaktionen, WiSt, Heft 4, 2003

Velesco, Serge

Internationales Management - Internationalisierung versus Globalisierung

Velesco, Serge

Internationales Management, Why do firms internationalize?

Beiträge in Zeitschriften und Zeitungen**Apfelthaler, Gerhard; Vuong, Monika**

Going International, WKO Außenwirtschaft Österreich

Ayal, Igal; Zif, Jehiel

Market Expansion Strategies in Multinational Marketing, Journal of Marketing, Nr. 2, 1979

Carpano, Claudio; Chrisman, James J.; Roth, Kendall

International Strategy and Environment - An Assessment of the Performance Relationship, Journal of International Business Studies, Nr. 3, 1994

Coy, Martin

Brasilien - Ein Schwellenland auf dem Weg zum Big Player, Universität Innsbruck, 2011

Döhne, Oliver; Rose, Gloria

Marktstudie Brasilien, Germany Trade & Invest, Bonn 2011

Ellis, John; Williams, David

International Business Strategy, Financial Times, London 1995

Institut für Mittelstandsforschung Bonn

Schlüsselzahlen des Mittelstandes, 2009

Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik

The Internationalization Process of the Firm, Journal of International Business Studies, 1977

Koopmann, Georg; Franzmeyer, Fritz

Weltwirtschaft und internationale Arbeitsteilung, Reihe: Informationen zur politischen Bildung, Heft 280

Perlmutter, Howard

The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises, Columbia Journal of World Business, 1969

Stremmer, Alphonse

Business Reengineering, Monatszeitschrift der IHK, Heft 6, Konstanz 1996

Strüngmann, Janina

Internationalisierungsprozesse von mittelständischen Unternehmen, Munich Business School, 2008

Wolff, James A.; Pett Timothy L.

Internationalization of Small Firms - An Examination of Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance, Journal of Small Business Management, 2000

Sonstige Quellen und Informationsmaterial**Bundesministerium für europäische und internationale Angelegenheiten**

Integration in das sozio-kulturelle Umfeld, online im Internet:

<http://www.bmeia.gv.at/index.php?id=64786&L=0>

Auswärtiges Amt

Brasilien - Wirtschaftliche Lage, online im Internet:

http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Brasilien/Wirtschaft_node.html

Austria Wirtschaftsservice, European Recovery Program-Fonds

Definition kleine- und mittlere Unternehmen, 2005

Austria Wirtschaftsservice, European Recovery Program-Fonds

Garantien für Internationalisierungsfinanzierungen, 2010

Axel Springer

Chancen und Risiken der Globalisierung, 2012, online im Internet:

<http://www.welt.de/print-welt/article313137/Chancen-und-Risiken-der-Globalisierung.html>

Backes-Gellner, Uschi; Freund, Werner; Kay, Rosemarie; Kranzusch, Peter

Schriften zur Mittelstandsforschung, Wettbewerbsfaktor Fachkräfte, online im Internet:

<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/85-NF.pdf>

Baettig, Roger

Brasilien überholt Großbritannien, online im Internet:

<http://de.ibtimes.com/articles/25419/20120306/wirtschaft-brasilien-berholt-gro-britannien.htm>

Belschner, Andreas

Das brasilianische Militärregime 1964 - 1985, Uni Tübingen, online im Internet:
http://tiss.zdv.uni-tuebingen.de/webroot/sp/spsba01_S99_1/PAPER1.htm

Brasil Gate

Brasilien - Ethnien, online im Internet:
<http://www.brasilgate.com/main/bevoelkerung.php>

Brasil Portal

Die Geschichte Brasiliens, online im Internet:
<http://brasilportal.net/reise/geschichte/brasilien-reise-geschichte-vorkolonialzeit.htm>

Brasilien.de

Rechtsordnung und Gesetz, online im Internet:
<http://www.brasilien.de/politik/recht.asp>

Brasilien.info

Staatsform Brasilien, online im Internet:
<http://www.brasilien.info/wirtschaft/staatsform/>

Brazil Support Consulting

In Brasilien investieren, online im Internet:
<http://www.brazilsupport.com/in-brasilien-investieren.html>

Business Network Switzerland

Brasilien - Investitionen in die Infrastruktur, 2012, online im Internet:
http://www.osec.ch/de/filefield-private/files/41547/field_blog_public_files/8311

Das Wirtschaftslexikon

Stichwort: Mittelstand, online im Internet:
http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/mittelst%C3%A4ndische_unternehmungen/mittelst%C3%A4ndische_unternehmungen.htm

Der Standard

Brasilien gehen die Arbeitskräfte aus, online im Internet:
<http://derstandard.at/1293369575890/Brasilien-gehen-die-Arbeitskraefte-aus>

Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer São Paulo

So geht's - Einstieg in Brasilien, 6. Auflage, 2007, online im Internet:
http://www.ahkbrasil.com/pdf_public/SoGehts_Einstieg.pdf

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

Brasilien-Geschichte, online im Internet:

<http://liportal.giz.de/brasilien/geschichte-staat.html>

Die Ratgeber Community

Globalisierung - Chancen und Risiken, online im Internet:

<http://www.gutefrage.net/frage/globalisierung-chancen-und-risiken>

EENI Business School

Globale Marktforschung, online im Internet:

<http://de.reingex.com/Marktforschung.shtml>

Gabler Verlag

Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Internationales Marketing, online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4206/internationales-marketing-v10.html>

Gabler Verlag

Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Mittelstand, online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/71994/mittelstand-v7.html>

Gabler Verlag

Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Regiozentrisch, online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4689/regiozentrisch-v6.html>

Gabler Verlag

Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Sprinklerstrategie, online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/13939/sprinklerstrategie-v6.html>

Germany Trade & Invest

Brasiliens Arbeitsmarkt angespannt, Bonn 2011, online im Internet:

<http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,did=79832.html>

Germany Trade & Invest

Wirtschaftsdaten Kompakt - Brasilien, Bonn 2012, online im Internet:

http://ahk.de/fileadmin/ahk_ahk/GTAI/brasilien.pdf

Gerstner, Jens

Eintrittsstrategien indischer Pkw-Hersteller auf europäischen Märkten, GRIN Verlag, München 2007, online im Internet:

<http://www.hausarbeiten.de/faecher/vorschau/89077.html>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Densidade Demográfica, online im Internet:

http://atlasescolar.ibge.gov.br/images/atlas/mapas_brasil/brasil_densidade_demo_grafica.pdf

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Idade da População, online im Internet:

http://atlasescolar.ibge.gov.br/images/atlas/mapas_brasil/brasil_idade_da_populacao.pdf

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Mapas do Brasil, online im Internet:

http://atlasescolar.ibge.gov.br/images/atlas/mapas_brasil/brasil_politico.pdf

International Monetary Fund

Globalisierung - Bedrohung oder Chance?, 2000, online im Internet:

<http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/deu/041200g.htm>

Institut für Migrationsforschung und Interkulturelle Studien

Brasilien - Focus Migration, online im Internet:

<http://focus-migration.hwwi.de/index.php?id=5879>

Infoportal

Deutschland & Globalisierung, Fakten - Analysen - Meinungen, online im Internet:

<http://www.jjahnke.net/rundbr12.html>

Lexikon wissen.de

Brasilien - Demographische Strukturen, online im Internet:

<http://www.wissen.de/lexikon/brasilien?chunk=demographische-strukturen>

Lexikon wissen.de

Brasilien - Demokratisierung und Reformen, online im Internet:

<http://www.wissen.de/lexikon/brasilien?chunk=demokratisierung-und-reformen>

Lexikon wissen.de

Brasilien - Kolonialzeit und Monarchie, online im Internet:

<http://www.wissen.de/lexikon/brasilien?chunk=kolonialzeit-und-monarchie>

Lexikon wissen.de

Brasilien - Sturz der Monarchie und Anfänge der Republik, online im Internet:

<http://www.wissen.de/lexikon/brasilien?chunk=sturz-der-monarchie-und-anf%C3%A4nge-der-republik>

Lochschmidt, Ingomar

WKO, Protektionismus nimmt weiter zu, 2012, online im Internet:

http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=693115&dstid=0&titel=Brasilien%20Cerh%C3%B6ht%20Z%C3%B6lle%20Auf%20100%20Warenpositionen%20Erheblich

Müller, Eva

IBM - Total Global, Manager Magazin, 2007, online im Internet:

<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,461859,00.html>

Nawatzki, Jürgen

Was bringt uns die Globalisierung?, online im Internet:

<http://www.globalisierung-online.de/info/text7.php>

Nemitz, Remo

Geographie Brasilien, online im Internet:

<http://www.transamerika.org/pages/brasilien/klima-und-beste-reisezeit.php>

Nemitz, Remo

Geographie Brasilien, online im Internet:

<http://www.transamerika.org/pages/brasilien/topographie-landkarte.php>

Neves, Gustavo S.

Deutsche Anwälte im Ausland, Joint Ventures in Brasilien, 2011, online im Internet:

<http://www.cbbl-lawyers.de/brasilien/gruendung-eines-unternehmens/joint-ventures-in-brasilien/meta,51,115,220>

Oppermann, Klaus

Die Welt im Bild, Demographie Brasilien, 2011, online im Internet:

http://www.ipicture.de/daten/demographie_brasilien.html

Papoli-Barawati, Parvis

Brasilien Reiseservice, Firmengründung, online im Internet:

<http://www.brasilien.de/industrie/firma.asp>

Proven Models

STEP-Analysis, online im Internet:

<http://www.provenmodels.com/32>

Prutsch, Ursula

Die Sklaverei in Brasilien, Institut für Geschichte der Universität Wien, online im Internet:

<http://www.lateinamerika-studien.at/content/geschichtepolitik/brasilien/brasilien-13.html>

Prutsch, Ursula

Einwanderung in Brasilien, Institut für Geschichte der Universität Wien, online im Internet:

<http://www.lateinamerika-studien.at/content/geschichtepolitik/brasilien/brasilien-19.html>

Reiseführer Brasilien

Geschichte, online im Internet:

<http://www.reisefuehrer-rio-de-janeiro.de/geschichte.html>

Schatzwert

Bodenschätze von Brasilien, online im Internet:

<http://www.schatzwert.de/rohstoffe/bodenschaetze/bodenschaetze-brasilien.html>

Statistik Austria

Statistisches Jahrbuch, Wien 2011

Statistisches Bundesamt

EU-Vergleich der Arbeitskosten und Lohnnebenkosten für das Jahr 2011, 2012, online im Internet:

https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/04/PD12_144_624.html;jsessionid=802F362BB88DDBD018FF7B32048B4D62.cae1

Step Map

Bodenschätze und Industrie, online im Internet:

<http://www.stepmap.de/landkarte/brasilien-142087>

Toifl, Georg

Mittelstand - Rückgrat der Wirtschaft, online im Internet:

http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=650210&dstid=5295

Trimborn, Marion

Exportweltmeister Deutschland - Verlierer der Globalisierung?, 2006, online im Internet:

<http://www.globalisierung-online.de/info/text7.php>

United Nations Conference on Trade and Development

World Investment Report 2012, Genf 2012

Universitäts-Protokolle

Niederländisch-Portugiesischer Krieg um Brasilien, online im Internet:

http://www.uni-protokolle.de/Lexikon/Niederl%E4ndisch-Portugiesischer_Krieg_um_Brasilien.html

University of Texas

Brazil Maps, online im Internet:

http://www.lib.utexas.edu/maps/americas/brazil_temp_1977.jpg

University of Texas

Brazil Maps, online im Internet:

http://www.lib.utexas.edu/maps/americas/brazil_econ_1977.jpg

Unternehmensgesetzbuch

§ 221 UGB Umschreibung

Welt auf einen Blick

Geographie - Grenzen, online im Internet:

<http://www.welt-auf-einen-blick.de/geographie/grenzen.php>

Wiener Börse

Money Merger Markets, 2011, online im Internet:

<http://www.unternehmensfinanzierung.at/service/news/m27-money-merger-markets.html>

Wieselhuber, Norbert

Chancen und Risiken der Internationalisierung, Top Consultant, online im Internet:

<http://thought-leadership.top-consultant.com/UK/Chancen-und-Risiken-der-Internationalisierung-528.html>

Wikipedia

Brasilien, online im Internet:

<http://de.wikipedia.org/wiki/Brasilien>

World Trade Organisation

International Trade and Tariff Data, 2012, online im Internet:

http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2012_e/its12_toc_e.htm

Zinkner, Martin

Der Schluss einer Wissenschaftlichen Arbeit, 2009, online im Internet:
<http://www.studieren.at/articles/493/1/Der-Schluss-einer-wissenschaftlichen-Arbeit/Seite1.html>

Zöllner, Peter

OeNB, Presseaussendung 2006, online im Internet:
http://www.oenb.at/de/stat_melders/presse/Aussenwirtschaft/Direktinvestitionen/pressekonferenzen/di_rede_20061016_unctad_2006.jsp

Anhang

Anhang 1: Geschichtliche Daten BrasiliensXXXI

Anhang 2: Gewaltenteilung in Brasilien.....XXXIII

Anhang 1: Geschichtliche Daten Brasiliens²⁵⁷

- 1500²⁵⁸: Entdeckung Brasiliens durch den portugiesischen Seefahrer Pedro Álvares Cabral
- 1531: Der portugiesische König entsendet die ersten Siedler nach Brasilien
- 1549: Salvador da Bahia wird Hauptstadt Brasiliens, Tomé de Souza wird als Generalgouverneur eingesetzt
- 1550: Verschleppung von Sklaven aus den portugiesischen Kolonien in Afrika
- 1555: Französische Invasion in Rio de Janeiro
- 1600: Brasilien avanciert zum größten Zuckerproduzenten der Welt
- 1615: Erneute französische Invasion im Nordosten Brasiliens
- 1624: Erste holländische Invasion in Salvador da Bahia mit dem Verbündeten Spanien
- 1630: Zweite holländische Invasion im Nordosten Brasiliens
- 1654: Friedensvertrag mit Holland
- 1695: Sieg über die aufständischen Sklaven des Quilombo Palmares
- 1763: Nach Entdeckung wichtiger Goldvorkommen im Südosten Brasiliens wird Rio de Janeiro die Hauptstadt
- 1789: Der Tiradentes-Aufstand mit dem Ziel der Unabhängigkeit von Portugal
- 1805: Beginn des Kaffeeanbaus in Brasilien
- 1807: Die portugiesische Königsfamilie flieht vor den Truppen Napoleons nach Brasilien
- 1822: Erklärung der Unabhängigkeit Brasiliens durch den Prinzen Dom Pedro
- 1835: Die Cabanagem Revolte in Pará mit dem Ziel der Abspaltung und Unabhängigkeit
- 1840: Dom Pedro II wird im Alter von 14 Jahren Kaiser Brasiliens
- 1850: Verbot des Sklavenhandels
- 1864: Sechs Jahre Krieg gegen Paraguay an der Seite von Argentinien und Uruguay
- 1888: Abschaffung der Sklaverei durch Prinzessin Isabel
- 1889: Ausrufung der Republik
- 1896: Der Canudos Aufstand mit dem Ziel der Abschaffung der Republik

²⁵⁷ Zusammengestellt aus: Brasil Portal, Die Geschichte Brasiliens, online im Internet: <http://brasilportal.net/reise/geschichte/brasilien-reise-geschichte-uebersicht.htm>.

²⁵⁸ Alle Angaben nach Christus.

- 1930²⁵⁹: Beginn der neuen Republik und der Ära Vargas mit der Präsidentschaft von Getúlio Vargas
- 1945: Amtsenthebung von Getúlio Vargas durch das Militär
- 1951: Wahl von Getúlio Vargas zum Präsidenten durch das Volk
- 1956: Juscelino Kubitschek wird Präsident
- 1960: Verlegung der Hauptstadt ins Landesinnere nach Brasília
- 1964: Beginn der Militärdiktatur
- 1985: Ende der Militärdiktatur mit der Wahl von Tancredo Neves zum Präsidenten
- 1994: Währungsreform Plano Real zur Inflationsbekämpfung
- 2003: Lula wird mit der Arbeiterpartei PT Präsident
- 2011: Dilma Rousseff wird erste Präsidentin Brasiliens

²⁵⁹ Alle Angaben nach Christus.

Anhang 2: Gewaltenteilung in Brasilien²⁶⁰

Gewalten	Bundesebene	Bundesländerebene	Gemeindeebene
Legislative	Nationaler Kongress (Kongressabgeordnete und Senatoren)	Gesetzgebende Versammlung (Landtag)	Gemeinderat
Exekutive	Bundespräsident Vizepräsident Minister	Gouverneur Vizegouverneur Sekretäre	Bürgermeister Vizebürgermeister Sekretäre
Judikative	Bundesverwaltungsgerichtshof Oberster Gerichtshof Bundesgerichtshöfe Bundesrichter	Gerichte und Richter	Richter

²⁶⁰ Zusammengestellt aus: OK Concursos, Organização do Estado Brasileiro, online im Internet: <http://www.okconcursos.com.br/apostilas/apostila-gratis/140-administracao-publica/1612-organizacao-do-estado-brasileiro#.URpyhWdS6Kw>.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Linz, den 03.04.2013

Bernhard Bohusch